

## VU Research Portal

### **Samen verder, samen beter. Een onderzoek naar de kans op meerwaarde van een fusie tussen Trifolium Woondiensten Boskoop en stichting wonenCentraal te Alphen aan den Rijn**

Koolma, H.M.

2015

#### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

#### **citation for published version (APA)**

Koolma, H. M. (2015). *Samen verder, samen beter. Een onderzoek naar de kans op meerwaarde van een fusie tussen Trifolium Woondiensten Boskoop en stichting wonenCentraal te Alphen aan den Rijn*. Rik Koolma Onderzoek & Advies.

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

#### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# Samen verder, samen beter

Een onderzoek naar de kans op meerwaarde van een fusie tussen  
Trifolium Woondiensten Boskoop en stichting wonenCentraal te Alphen aan den Rijn

eindversie 2 juli 2015

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Publiekssamenvatting .....</b>	<b>3</b>
1.1	Vraagstelling en aanpak van het onderzoek.....	3
1.2	Versterken de organisaties elkaar in het beleid? .....	4
1.3	Versterken de organisaties van Trifolium en wonenCentraal elkaar? .....	6
1.4	De (on-)logica van het voortraject .....	8
1.5	Gedeelde waarden en opvattingen.....	10
1.6	Confrontatie met onderzoek naar effecten van schaal en fusies.....	11
1.7	Conclusie en aanbevelingen .....	13
<b>2</b>	<b>Aanleiding, vraagstelling en aanpak van onderzoek .....</b>	<b>20</b>
2.1	Aanleiding voor onderzoek.....	20
2.2	Vraagstelling onderzoek.....	20
2.3	Aanpak van het onderzoek.....	20
<b>3</b>	<b>Meerwaarde van fusie beoordeeld.....</b>	<b>23</b>
3.1	Aansluiting strategieën: Past het beleid van de organisaties bij elkaar? ....	23
3.2	Vullen de organisaties elkaar aan? .....	32
3.3	Wat is wel en wat is niet logisch bij dit fusietraject?.....	39
<b>4</b>	<b>Onderzoek naar gedeelde waarden en opvattingen .....</b>	<b>47</b>
4.1	Toelichting vraagstelling.....	47
4.2	Q-methodiek .....	47
4.3	Verantwoording van de Q-test in het onderzoek.....	47
4.4	Resultaten van de Q-test.....	48
<b>5</b>	<b>Confrontatie met onderzoek naar effecten van schaal en fusies.....</b>	<b>56</b>
<b>6</b>	<b>Conclusie en aanbeveling .....</b>	<b>62</b>
6.1	Conclusie .....	62
6.2	Aanbevelingen volgend op de confrontatie van de casus met literatuur ....	63
6.3	Aanbevelingen naar aanleiding van kwesties in het voortraject.....	65
6.4	Afsluitende aanbeveling .....	66

# 1 Publiekssamenvatting

Dit rapport bevat een verslag van een onderzoek naar de mogelijke meerwaarde van een fusie tussen Trifolium Woondiensten Boskoop en wonenCentraal uit Alphen aan den Rijn. De mogelijke meerwaarde is bepaald voor de twee organisaties maar ook voor de betrokken belangenhouders.

## *Aanleiding*

Aanleiding voor dit voornemen is de fusie die op 1 januari 2014 zijn beslag heeft gekregen tussen de voormalige gemeenten Boskoop, Rijnwoude en Alphen aan den Rijn. Trifolium en wonenCentraal delen nu de werkgemeente Alphen aan den Rijn en hebben met hetzelfde gemeentebestuur te maken. De besturen van de twee organisaties hebben als voorwaarde gesteld dat er meer voordelen te realiseren moeten zijn dan alleen een sterkere positie in het werkgebied. Of die voordelen er ook zijn, en of ze opwegen tegen eventuele nadelen, dat zijn vragen die men door middel van het voorliggende onderzoek beantwoord wil zien.

### *1.1 Vraagstelling en aanpak van het onderzoek*

Het onderzoek gaat uit van twee centrale vragen:

- Vullen de strategieën, portefeuilles en processen van de twee organisaties elkaar zo aan dat een fusie meer oplevert dan een optelsom van de organisatiedelen?
- Zijn de organisaties qua waarden, organisatiecultuur en de omgang met de lokale belanghouders zo verwant dat het reëel is om te verwachten dat de organisaties met weinig 'wrijving' en prestatierterugval zich omvormen tot een nieuwe organisatie?

### *Aanpak van het onderzoek*

Het onderzoek betreft een casusonderzoek en omvat documentanalyse en interviews met sleutelpersonen van beide organisaties en vertegenwoordigers van de lokale belanghouders (zie bijlage overzicht interviews).

De interviews zijn gevoerd aan de hand van het volgende schema:



De overeenkomsten en verschillen in waarden en verwachtingen van leden van de twee organisaties zijn met behulp van de zogeheten Q-methode geobjectiveerd gemeten en in beeld gebracht.

## 1.2 *Versterken de organisaties elkaar in het beleid?*

### *Sterke punten in het beleid van de organisaties*

Trifolium is een corporatie die goed scoort bij de lokale belanghouders voor de betrokkenheid bij de buurten en de leefbaarheid. Er is waardering bij de huurdersorganisatie voor het gematigde huurbeleid. De score voor huurdertevredenheid is naar behoren (USP 7,2). Vergeleken met het landelijk gemiddelde en de referentiegroep middelgrootte corporaties met een gemiddelde portefeuille zijn de bedrijfslasten laag (CiP/CFV) tot gemiddeld (1.000-2.500 eenheden CBC B-label). De staat van onderhoud wordt als op niveau aangemerkt. De corporatie heeft met goed gevolg enkele woningverbeteringsprojecten uitgevoerd en investeert in de veiligheid van woningen en woonomgeving. De financiële positie en vooruitzichten zijn goed en geven de landelijk toezichthouders geen aanleiding tot zorg.

WonenCentraal is een corporatie die waardering oogst van de gemeente en de huurderorganisatie voor de betrokkenheid bij het wonen en de leefbaarheid in buurten. Bij de meting van de bewonerstevredenheid scoort de corporatie gemiddeld (CBC B-label). Er is waardering voor de matiging in het huurbeleid. Met de

bedrijfslasten zit wonenCentraal lager dan corporaties van vergelijkbare grootte (5.000-10.000 eenheden CBC A-label).

Wat betreft de staat van onderhoud en de aanpak van woningverbeteringsprojecten scoort wonenCentraal tegenwoordig gewoon goed. Te zien is dat de corporatie wat doet met zwakke punten en deze binnen enkele jaren tot sterke punten in het beleid heeft gemaakt. Met het opdrachtgeverschap en digitalisering van de dienstverlening is de corporatie innovatief. De financiële positie en vooruitzichten van wonenCentraal zijn goed. In de kasstroom zijn er behoorlijke fluctuaties, die echter opgevangen kunnen worden. De risicobeoordelingen van het CFV en WSW verschillen. Bij de ene instantie wordt het risico voor wonenCentraal hoger geschat (CiP/CFV). Bij het WSW is er geen aanleiding voor extra onderzoek/aandacht en blijft de geplande financieringsbehoefte onder het door het WSW afgegeven borgingsplafond.

De twee corporaties vertonen overeenkomsten in het huidige beleid en visie op de toekomst van de woningvoorraad. Hoewel er verschillen in uitvoering zijn, is er bij beide corporaties prioriteit voor leefbaarheid, overleg met lokale belanghouders en gematigd huurbeleid. Voor matiging ontstaan meer mogelijkheden na fusie. In gezamenlijk beleid zou er ook geprofiteerd kunnen worden van een betere uitvlakking van investeringen over de jaren heen. Dat is verstandig wat betreft inzet van personele capaciteit. Het is gemakkelijk doch niet noodzakelijk vanuit financieel oogpunt. Beide corporaties kunnen de geplande investeringsprogramma's afzonderlijk ook opvangen. Er ontstaat financieel gezien wel meer handelingsruimte bij gezamenlijk opereren.

### ***Zwakke punten in het beleid van de twee organisaties***

Trifolium heeft diverse onderdelen van het beleid niet geheel op orde. De investeringen zijn discontinu en gaan met relatief hoge kosten gepaard. De beheersing van het onderhoudsproces is niet optimaal, wat zich ook uit in hoge kosten voor reparatieonderhoud en afwijkingen ten opzichte van de planning en begroting met de realisatie van onderhoudsprojecten. Men heeft problemen met de vervulling van de rol van opdrachtgever. Er bestaat twijfel over de mate waarin Trifolium de benodigde investeringen in de woningvoorraad kan uitvoeren. Er ligt een grote opgave, maar vooral de concretisering van deze opgave in beleid verloopt moeizaam.

WonenCentraal heeft afgelopen jaren veel veranderd in het beleid. Men speelt hiermee in op gewijzigde omstandigheden, maar er is ook sprake van de aanpak van diverse zwakke punten in het beleid en het inhalen van achterstanden. De corporatie toont zich een wendbare organisatie die niet uitgaat van een vaststaand eindbeeld. Dat is gezien de veranderingen in de omgeving ook niet meer realistisch. Het verkoopbeleid valt niet gunstig uit voor huurders in gemengde complexen.

Combinatie van het woningbezit van de corporaties vermindert niet de overtegenwoordiging die de corporaties beide hebben van verouderd woningbezit in portiek- en hoogbouwflats. Trifolium lijkt het duidelijkst baat te hebben bij de combinatie van het beleid van de organisaties, tenminste als het gaat om het wegnemen van zwakke punten over en weer. Er is bij Trifolium in combinatie vordering te boeken met de formulering, concretisering en implementatie van nieuw beleid. Van wonenCentraal is een positieve inbreng te verwachten bij de aanbesteding en de resultaten met investeringsprojecten, gezien de professionalisering en de innovatie van de opdrachtgeverrol, mits deze innovatie blijvend voordelen oplevert.

### ***1.3 Versterken de organisaties van Trifolium en wonenCentraal elkaar?***

#### ***Sterke punten van de beide organisaties***

Trifolium heeft een organisatie die sterk is in contacten met huurders. De organisatie reageert vlot en adequaat op vragen en problemen van bewoners. De organisatie is direct aanspreekbaar en door de ligging van het kantoor ook gemakkelijk toegankelijk voor inwoners van Boskoop. De operationele beheersing van het woningbeheer is een sterk punt van de organisatie. De wijze van werken van de huismeester past goed in de benadering van het buurtbeheer die de organisatie gekozen heeft.

WonenCentraal heeft meer vaste procedures ontwikkeld en werkt professioneler en gespecialiseerder. De verbeteringen die doorgevoerd zijn in bedrijfsprocessen blijken effectief te zijn. De contacten met huurders zijn in vergelijking met Trifolium wat indirecter en afstandelijker. Wel is de toegankelijkheid van de organisatie goed. Bovendien weet men goed in te spelen op de mogelijkheden van communicatie en dienstverlening via internet.

Er is het idee dat de organisaties er beide in de uitvoering van hun taken erop vooruitgaan als de *best practices* in elkaar geschoven worden: wonenCentraal kan leren van de persoonlijke benadering in de klantbediening van de organisatie van Trifolium, terwijl Trifolium van de betere beheersing van de procedures van wonenCentraal kan leren.

Samenvoeging van de organisaties leidt tot meer ruimte voor een professionele invulling van de functies en een minder kwetsbare organisatie in Boskoop. Dit schept ook kansen voor medewerkers op persoonlijke ontwikkeling en carrière binnen de organisatie. De fusie levert voordelen op het vlak van *human resource management*. Deze verwachting leeft bij beide organisaties en ook bij de huurdersorganisaties. Er is ook een zorg bij het samengaan van de organisaties, namelijk dat de veranderingen voor medewerkers van Trifolium groter zullen zijn dan die van wonenCentraal. Deze zorg is mogelijk een obstakel voor een soepel samengaan van de organisaties.

### ***Zwakke punten in de organisaties en bij een eventuele combinatie***

Trifolium loopt aan tegen de grenzen van een kleine organisatie. Er is weliswaar voldoende expertise en betrokkenheid om de lopende werkzaamheden goed te verrichten, maar de organisatie mist de extra capaciteit die nodig is voor de ontwikkeling van nieuwe werkwijzen. Dit maakt dat de organisatie niet toekomstbestendig is. Op enig moment zal de organisatie geen goed gevolg meer kunnen geven aan veranderingen vanuit de omgeving.

WonenCentraal scoort in metingen gemiddeld tot goed met de dienstverlening aan huurders, maar in enkele gevallen lopen zaken niet naar tevredenheid van de huurders. De wat zakelijker en indirecte benadering van contacten met huurders wordt niet in alle opzichten gewaardeerd. Het is een organisatie die niet voor alle huurders even aanspreekbaar is. Met de bediening van de kernen ervaart de organisatie minder waardering en instemming dan met de bediening van huurders in de wijken in het meer stedelijke gebied van Alphen aan den Rijn.

De vraag of zwakke punten in gezamenlijkheid gecompenseerd kunnen worden, levert een dilemma op. De institutionele omgeving dwingt corporaties tot veranderingen en tot meer verantwoording. Dit levert een druk op om op te schalen. Huurders worden meer naar tevredenheid bediend als de corporatie kleiner is. Een



deel van de betrokkenen verwachten dat opschalen ten koste gaat van de bediening van en het contact met huurders. Dit levert een beeld op communicerende vaten: vermindering van de zwakte in verantwoording gaat gepaard met vermeerdering van zwakte in klantbediening. Met deze manier van redeneren is er altijd verlies. Een andere manier van redeneren is het zoeken naar de combinatie van sterke punten van beide organisaties. Ineenschuiven van de *best practices* is een aanpak die een win-win situatie dichterbij brengt.

#### **1.4 De (on-)logica van het voortraject**

##### ***Gemeentefusie***

Gezien de samenwerking tussen de gemeente Alphen aan den Rijn en de drie corporaties ligt het denken in termen van slagkracht en machtsposities niet voor de hand. De concentratie van het gemeentebestuur en ambtenarij in de plaats Alphen aan de Rijn, heeft wel tot gevolg dat de bestuurders van Trifolium en Habeko een zwakkere positie in het netwerk hebben gekregen dan ze hadden toen de gemeenten Boskoop en Rijnwoude nog zelfstandig waren. In die situatie hadden ze elk zo goed als een één-op-één relatie met de gemeente. Er is dus voor Trifolium een reëel verlies van invloed, dat opgelost zou kunnen worden met een fusie, maar wellicht evengoed ook door een actieve rol in de samenwerking. Het is in elk geval geen doorslaggevend argument om te fuseren. Vanuit het perspectief van wonenCentraal is de gemeentefusie anders. Weliswaar is de één-op-één relatie tussen corporatie en gemeente verdwenen, maar als grootste van de drie corporaties, gevestigd in de hoofdplaats van de gemeente en met jarenlange contacten heeft wonenCentraal al een gevestigde positie en met aanzien en invloed. De positie zou met fusie verstevigd worden maar waarschijnlijk niet veel meer invloed opleveren. Fusie van Trifolium en wonenCentraal zou een logische maar niet noodzakelijke stap na de gemeentefusie zijn.

Het voornemen op voorhand om als de fusie doorgaat de nieuwe organisatie niet wonenCentraal te noemen is te begrijpen in het licht van de gebeurtenissen bij de gemeentefusie. Dit is een voorbeeld van de invloed van het voortraject op de besluitvorming. Door te anticiperen op de ontstane gevoeligheden bij inwoners in Boskoop probeert men te voorkomen dat de irrationaliteit van beeldvorming de overhand krijgt. In het traject is dit te beoordelen als een tijdige en logische stap.

### ***Eerder voortraject met woningbouwvereniging Habeko erbij***

Er is een eerder voortraject van fusie doorlopen met drie partijen, behalve Trifolium en wonenCentraal ook Habeko uit de voormalige gemeente Rijnwoude. Dit traject is gestopt toen bleek dat Habeko niet bereid was verdere stappen richting fusie te maken. Bij de besturen en toezichtraden van Trifolium en wonenCentraal was die bereidheid er wel. Dit heeft tot gevolg gehad dat de twee partijen elkaar snel gevonden hebben in het voornemen tot fusie en het besluit tot een onderzoek. Het afhaken van Habeko heeft niet tot afstel van de fusieplannen geleid. Fusie met de twee overgebleven partijen is naar verwachting gemakkelijker en met meer kans op succes te realiseren. Daar staat tegenover dat voor een fusie met twee kleinere en een grotere corporatie gemakkelijker steun bij de medewerkers en belanghouders van de twee kleinere corporaties te krijgen zou zijn. Bij deze laatste overweging is het onderliggende idee dat er dan meer machtsbalans bij fusieonderhandelingen over de inrichting van de nieuwe organisatie zou zijn. De eerste overweging gaat uit van denken in doelen en middelen, de tweede overweging gaat uit van posities. Denken in doelen en middelen sluit meer aan bij de opstelling die de betrokkenen bij beide organisaties blijken te hebben bij een fusiebeslissing.

Fusie met drie organisaties is niet meer aan de orde. De ontstane situatie biedt kansen op een eenvoudiger en succesvollere fusie, maar geeft ook meer noodzaak om draagvlak te verwerven bij de kleinere van de twee organisaties.

### ***Verskil in grootte van fusieorganisaties***

Het verschil in grootte is er: WonenCentraal is gemeten in verhuureenheden en medewerkers (FTE) ongeveer 4 keer zo groot als Trifolium. Echter in de populatie van de Nederlandse corporaties zitten beide corporatie tussen kleine en grote corporaties in (zie referentiegroepindeling CFV). Trifolium is zo gezien geen kleine corporatie en wonenCentraal geen grote corporatie.

Uit het verschil in grootte volgt echter niet dat de positie van de medewerkers van Trifolium enerzijds en wonenCentraal anderzijds ongelijkwaardig zal zijn bij de inrichting van de nieuwe organisatie. In de ongelijke beleving van kansen bij de fusie schuilt een afbreukrisico. Echter, tegenover de onzekerheid over posities en de aard van de organisatie aan de kant van Trifolium, staat geen zekerheid over behoud van posities aan de kant van wonenCentraal maar het geloof dat de waarden van de organisaties overeenstemmen en het vertrouwen dat de vorming van de nieuwe organisatie eerlijk zal verlopen. In het volgende hoofdstuk blijken de organisaties in

houding ten opzichte van de fusie weliswaar te verschillen, maar ze blijken ook waarden als intrinsieke motivatie, eerlijkheid en het geloof in kansen op persoonlijke ontwikkeling te delen.

### ***Snelheid van het voortraject***

Fusie blijkt veel meer beladen in Boskoop, zodat het moeilijk is om vast te stellen of de communicatie daarover onvoldoende is geweest. Wel is vast te stellen dat er in 2012 al concreet gesproken is over fusie in een samenwerkingsproject, waarbij beide organisaties betrokken zijn geweest. Bezien vanuit dat eerdere voortraject, het visitatierapport en de uitkomsten van de interne analyse (SWOT\_T) kan de stap die raad van commissarissen en bestuurder gezet hebben geen verrassing zijn. Vanuit Trifolium bezien is er noodzaak en een zekere urgentie om een stap te maken die de zwakke punten wegneemt. Voor wonenCentraal biedt een fusie voordelen, is er aanleiding maar geen acute noodzaak om tot fusie over te gaan.

Met de fusieafweging op dit moment lijkt Trifolium af te wijken van haar strategisch beleidsplan. Volgens dat plan zou er pas over twee jaar een onderzoek starten met een vraagstelling waarin fusie niet genoemd maar wel gelezen kan worden. Het plan houdt echter ook de mogelijkheid open om samenwerkingsvormen te onderzoeken en te realiseren wanneer de gelegenheid zich voordoet.

### ***1.5 Gedeelde waarden en opvattingen***

In dit onderzoek is de zogeheten Q-methode gebruikt om vast te stellen of de twee organisaties verschillen of juist overeenstemmen in hun waarden en opvattingen. De organisatie lijken op elkaar, tenminste als het verschil in houding ten opzichte van fusie buiten beschouwing gelaten wordt. De verschillen die dan overblijven zijn verschillen die te maken hebben met meer regel- en normgeleid werken tegenover een meer ad hoc benadering van het werk. Verder zijn er duidelijk gedeelde waarden en opvattingen. Organisatiewaarden als betrokkenheid bij bewoners en eerlijkheid scoren hoog, evenals autonomie en aanspraak op intrinsieke motivatie.

Doemredeneringen met betrekking tot fusies verwerpt men, net als het idee dat doelmatigheid ten koste gaat van legitimatie en reputatie. Opmerkelijk is ook de uitkomst dat men bezwaar heeft tegen de stelling dat alleen kleine corporaties erop vooruitgaan bij een fusie. Er zitten dus verschillen tussen de twee organisaties, maar op vermoedelijke kernwaarden van de bedrijfsculturen (doelmatigheid, betrokkenheid en autonomie) zullen de organisaties elkaar vinden.

### ***1.6 Confrontatie met onderzoek naar effecten van schaal en fusies***

In deze paragraaf worden alleen de uitkomsten weergegeven van de confrontatie tussen de literatuur over de effecten van schaalgrootte en fusies en de casus Trifolium / wonenCentraal. In hoofdstuk 5 is te zien welke deel van de literatuur gebruikt is bij de volgende thema's.

#### ***Risico van overschatting succes fusie***

Een verzameling internationale publicaties uit commerciële sectoren leert dat de kans op succes van een gefuseerde organisatie toeneemt naarmate de betrokken bestuurders en toezichthouders gematigder zijn in hun verwachtingen. In dit onderzoek zijn de bestuurders en toezichthouders realistisch met voorspellingen van succes en terughoudend met het poneren van grote voordelen.

#### ***Voordeel van lokaal geconcentreerd werken***

Corporaties die lokaal geconcentreerd werken realiseren voor huurders en woningzoekenden. Met een fusie blijft dit voordeel behouden, mits de corporaties hun voorgenomen beleid in gezamenlijkheid voortzetten.

#### ***Schaaffect op doelmatigheid***

Fusie kan in het geval van Trifolium en wonenCentraal een licht positief effect op de efficiëntie hebben. Het is echter ook mogelijk dat er geen positief of negatief effect is. Om meer te kunnen zeggen zou bekend moeten zijn welke doelmatigheidswinst mogelijk is ten opzichte van de beste-praktijkengrens uit recent doelmatigheidsonderzoek.

#### ***Meer professionaliteit en legitimiteit en/of hogere prestaties?***

Na de debacles en de parlementaire enquête doen de prestaties van corporaties er weer toe in de politiek. Trifolium en wonenCentraal kunnen niet volstaan met het voordeel van meer professionaliteit en een hogere waardering bij de belanghouders. Er zal ook een voordeel van hogere prestaties concreet en aannemelijk gemaakt moeten worden. Er kan gedacht worden aan de combinatie van een toename van investeringen in woningaanpassing en duurzaamheid, garantie van *servicelevels* in het buurtbeheer, een matiging van het huurbeleid en een verdere terugdringing van de bedrijfslasten.

### ***Veel meerwaardevoorspellingen komen niet uit***

Veel meerwaardevoorspellingen van corporaties blijken niet uit te komen. Dit wil niet zeggen dat dat bij een fusie tussen Trifolium en wonenCentraal ook zo zal zijn. Wel zegt het dat er gerichte en aanhoudende aandacht nodig is voor de mate waarin opgegeven voordelen gerealiseerd worden.

### ***Richting voor een nieuwe bedrijfscultuur***

Volgens eerder onderzoek zou Trifolium een familiecultuur hebben. De observaties uit de interviews en het visitatierapport wijzen bij wonenCentraal op verschijnselen van een beheersingscultuur. De Q-methode laat iets meer regel- en normgeleidend gedrag zien bij wonenCentraal dan bij Trifolium. Het gaat echter om scores rond de middenschaal.

Beide organisaties hebben zich taakvast getoond en treden responsief op voor de lokale omgeving. Uit de interviews lijkt Trifolium responsiever te zijn voor vragen en problemen van huurders. Ook hier een afwijking van de regel mogelijk, mits er bewust aandacht geschonken wordt aan een bindende cultuur voor de nieuwe organisatie.

### ***Fusies alleen voordelig voor financiële positie?***

Versterking van de financiële positie door meer verkoop en minder investeringen zal niet optreden als Trifolium en wonenCentraal hun afzonderlijke prognoses voor verkoop en investeringen gezamenlijk gestand doen. Voor het bezit in Boskoop is waarschijnlijk nog een uitbreiding van de investeringen in de bestaande woningen te verwachten, als het strategisch voorraadbeleid en de verduurzaming meer concreet gemaakt wordt. In de prognosecijfers van beide corporaties zit geen aanleiding om de kengetallen voor de financiële continuïteit op te voeren.

### ***Huurbeleid minder gematigd na fusie?***

Verhoging van het huurniveau als gevolg van de fusie is niet te verwachten, aangezien beide corporaties streven naar een gematigd huurbeleid en in de afgelopen tijd daarover open onderhandelingen gevoerd hebben met de twee huurdersorganisaties. De huurdersorganisaties zien dit beide als een sterk punt in het beleid van de organisaties die behouden moeten blijven. In de combinatie is matiging voor zowel lagere als hogere inkomensgroepen mogelijk. Een en ander past in combinatie uitstekend (ruim) in toekomstig huurakkoord Woonbond –Aedes.

### ***Meer kunnen uitvoeren op een hoger schaalniveau?***

De eerder genoemde zwakke punten van Trifolium passen in het beeld hebben dat kleinere corporaties meer moeite hebben om alle benodigde activiteiten uit te voeren. Meer kunnen wat je wilt als organisatie gaat gemakkelijker als je op een hoger schaalniveau opereert. Het schaalniveau van de nieuwe organisatie ongeveer 10.000 wooneenheden is een combinatie van meer kunnen en minder nadeel hebben van een veel grotere schaal.

Uit de documenten en interviews is op te maken dat wonenCentraal een manier van werken heeft waarbij de schaal voordeel biedt bij de opdrachtverlening aan aannemers van woningverbeteringsprojecten. Het is een aanwijzing dat een grotere corporatie schaalvoordeel bij kapitaalintensieve activiteiten weet te realiseren. Trifolium werkt op een schaalniveau waarop er voordeel is in de interactie met huurders en woningzoekenden.

### ***Samenwerking als alternatief voor fusie?***

In de situatie van Trifolium en wonenCentraal wil men de beste werkwijzen combineren en ook een integratie van het beleid in het werkgebied. Hierbij passen geen netwerkachtige samenwerkingen, geen opdrachtnemer-opdrachtgeverrelaties met contractering, maar fusie. Een keuze voor een samenwerkingsvorm anders dan fusie omdat er voor een goed onderbouwde fusie geen draagvlak is, is kiezen voor een vorm die minder past en gezien de negatieve ervaringen waarschijnlijk niet stabiel zal zijn op de langere termijn.

### ***Hoger schaalniveau als gevolg van verantwoordingsdruk?***

Gezien de druk die er staat op de maatschappelijke en bestuurlijke verantwoording van corporaties is het verstandig om te kijken op welk schaalniveau men goed aan de verantwoordingseisen vanuit de omgeving voldoet en kan blijven voldoen. Gezien de data uit de interviews en documenten is dat waarschijnlijk op een hoger schaalniveau dan waarop Trifolium nu opereert. Organisaties ontleen aan hun bestuurlijke verantwoording legitimiteit op institutioneel niveau. Uiteraard zou die institutionele legitimiteit een afgeleide moeten zijn van de maatschappelijke waarde die corporaties bij bewoners en woningzoekenden uit de doelgroep weten te realiseren.

## ***1.7 Conclusie en aanbevelingen***

Dit rapport geeft antwoord op de twee volgende vragen:

- Vullen de strategieën, portefeuilles en processen van de twee organisaties elkaar zo aan dat een fusie meer oplevert dan een optelsom van de organisatiedelen?
- Zijn de organisaties qua waarden, organisatiecultuur en de omgang met de lokale belanghouders zo verwant dat het reëel is om te verwachten dat de organisaties met weinig 'wrijving' en prestatierterugval zich omvormen tot een nieuwe organisatie?

### ***Conclusie***

Op veel gebieden bestaan er overeenkomsten in het beleid van beide organisaties. Beide organisaties hebben een gelijklopende visie op de woningmarkt, een focus op de doelgroep, een gematigd huurbeleid en zijn sterk in de aanpak van leefbaarheid en de verbinding met lokale belanghouders. Trifolium is sterk in contacten bij de dienstverlening aan huurders en heeft een effectieve manier gevonden om huismeester in te zetten bij het beheer van complexen en buurtbeheer. WonenCentraal is sterker in de ontwikkeling van nieuw beleid (communicatie en digitalisering van de dienstverlening, met inspelen op veranderingen in wet- en regelgeving), met de woningverbetering, met het onderhoudsbeleid en de verantwoording van het gevoerde beleid. De sterke punten van beide organisaties zouden gecombineerd kunnen worden. Er is geen financiële noodzaak om te fuseren. Wel biedt de combinatie van de investeringen van de organisaties meer financiële handelingsruimte en een betere bezetting van de specialistische personele capaciteit. Het is niet zo dat de risico's van de portefeuilles verminderen door de samenvoeging van de woningbestanden van beide corporaties. De combinatie van het woningbezit van de corporaties vermindert niet de oververtegenwoordiging die de corporaties beide hebben met verouderd woningbezit in portiek- en hoogbouwflats. Trifolium lijkt het duidelijkst baat te hebben bij de combinatie van het beleid van de organisaties, tenminste als het gaat om het wegnemen van zwakke punten over en weer. Er is bij Trifolium in combinatie vordering te boeken met de formulering, concretisering en implementatie van nieuw beleid. Van wonenCentraal is een positieve invloed te verwachten op de aanbesteding en de resultaten met investeringsprojecten, gezien de professionalisering en de innovatie van de opdrachtgeversrol mits deze innovatie blijvend voordelen oplevert. Het dus aannemelijk dat het beleid van de organisaties goed bij elkaar past, en dat te verwachten is dat het geheel meer zal zijn dan de som der delen.

Er is het idee dat de organisaties er beide in de uitvoering van hun taken erop vooruitgaan als de *best practices* in elkaar geschoven worden (RvC\_W).

WonenCentraal kan leren van de persoonlijke benadering in de klantbediening van de organisatie van Trifolium, terwijl Trifolium van de betere beheersing van de procedures van wonenCentraal kan leren.

Samenvoeging van de organisaties leidt tot meer ruimte voor een professionele invulling van de functies en een minder kwetsbare organisatie in Boskoop. Dit schept ook kansen voor medewerkers op persoonlijke ontwikkeling en carrière binnen de organisatie.

De organisaties lijken op elkaar, tenminste als het verschil in houding ten opzichte van fusie buiten beschouwing gelaten wordt. De verschillen die dan overblijven zijn verschillen die te maken hebben met meer regel- en normgeleid werken tegenover een meer ad hoc benadering van het werk. Verder zijn er duidelijk gedeelde waarden en opvattingen. Organisatiewaarden als betrokkenheid bij bewoners en eerlijkheid scoren hoog, evenals autonomie en aanspraak op intrinsieke motivatie.

De institutionele omgeving dwingt corporaties tot veranderingen en tot meer verantwoording. Dit levert een druk op om op te schalen. Huurders worden meer naar tevredenheid bediend als de corporatie kleiner is. Ineenschuiven van de *best practices* is een aanpak die een win-winsituatie dichterbij brengt.

Er zitten dus verschillen tussen de twee organisaties, maar op vermoedelijke kernwaarden van de bedrijfsculturen (doelmatigheid, betrokkenheid en autonomie) zullen de organisaties elkaar vinden.

Qua waarden, organisatiecultuur en de omgang met de lokale belanghouders zijn de organisaties verwant, zodat het reëel is om te verwachten dat de organisaties met weinig 'wrijving' en prestatierugval zich om zullen vormen tot een nieuwe organisatie.

### ***Aanbevelingen naar aanleiding van de confrontatie van de casus met literatuur***

Een voorwaarde voor een geslaagde fusie is dat de toppen van de betrokken organisaties realistische verwachtingen hebben over de verbeteringen die met fusie te bereiken zijn. Een nuchtere kijk zal gepaard moeten gaan met veel aandacht en inspanning om de verwachte verbeteringen ook te realiseren.

De fusie biedt zicht op de voordelen van lokaal geconcentreerd werken gezien vanuit de positie van de huurders in beide werkgebieden. Voortzetting van gematigd



huurbeleid, relatief veel investeringen in onderhoud en woningverbetering en (vervangende) nieuwbouw van betaalbare huurwoningen.

Aangeraden wordt om ook energie te steken in de monitoring van de doelmatigheid.

De doelmatigheid is opgevat als de verhouding tussen kosten en prestaties. Als bijvoorbeeld de prestaties omhoog gaan bij gelijkblijvende kosten, dan neemt de doelmatigheid ook toe. Als de kosten afnemen, maar de prestatie nog meer dan neemt de doelmatigheid af. Deze benadering voorkomt een vernauwde blik op kosten.

Aangeraden wordt om aantoonbare toename van prestaties voor huurders, woningzoekende en gemeente de basis te laten zijn van legitimiteit.

Professionalisering staat ten dienste van prestatieverbetering en kan alleen volgens die weg bijdragen aan een sterkere legitimiteit.

Beide organisaties kunnen door fusie een verdere stap zetten in de richting van een taakgerichte, responsieve organisatie. Dit sluit ook aan op de uitkomst van het onderzoek naar de gedeelde organisatiewaarden. Aangeraden wordt om veel aandacht te schenken aan cultuuraspecten bij de vormgeving en uitwerking van de fusie.

De betrokken corporaties en belanghouders kunnen kennis nemen van de tegenvallende verwachtingen en negatieve effecten van eerder, elders uitgevoerde fusies. Aangeraden wordt om van deze fouten te leren en het beter te doen, zoals sommige voorgangers dat ook gedaan hebben.

Meer kunnen doen door te werken op een iets grotere schaal zal een thema zijn dat verder ingevuld kan worden. Eén van de zaken is de sterke toenemende verantwoordingsdruk. Aangeraden wordt om de organisatie en werkwijzen zo in te richten dat er wel voldaan kan worden aan de verplichtingen, maar dat dit niet ten koste gaat van de beschikbare capaciteit voor werkprocessen die waarde opleveren voor de huurders, woningzoekende en de maatschappelijke omgeving.

Een vorm van samenwerking waarin organisaties volledig naast elkaar opereren zonder formele verbinding wordt afgeraden. Een dergelijke samenwerking past niet bij wat de partijen beogen, en zal naar verwachting niet stabiel zijn.

### ***Aanbevelingen naar aanleiding van kwesties in het voortraject***

Onlogica in het voortraject is een punt van zorg. De betrokkenen hebben allemaal duidelijk gemaakt te hechten aan een rationele, goed beargumenteerde afweging en beslissing. Onlogische stappen zegt men wel te begrijpen, maar wil men vermijden.

De gemeentefusie is een aanleiding die een fusie tussen Trifolium en wonenCentraal begrijpelijk maakt maar niet noodzakelijk, ook niet voor Trifolium dat hiervoor niet in de hoofdplaats Alphen aan den Rijn geopereerd heeft. Het gevolg van de commotie over de naam van de nieuwe gemeente is dat de partijen nu op voorhand al overwogen om de naam van de nieuwe organisatie niet wonenCentraal te laten zijn. Gezien de gevoeligheden is dit ook aan te raden.

Het met Habeko doorlopen voortraject maakt dat Trifolium en wonenCentraal al een eerste ervaring hebben dat de corporaties op elkaar lijken en in beleid weinig verschillen. Men is niet terug naar af gegaan maar heeft wel een pas op de plaats gemaakt door opdracht te geven voor de onderzoek. Aangeraden wordt om tijd te nemen voor het winnen van het vertrouwen en overtuigen van managers, medewerkers en belanghouders. Dit onderzoek is een belangrijke stap in dat proces. Invloed geven op invulling van de nieuwe organisatie is een andere aan te raden stap.

Een snel maar zorgvuldig fusieproces aan te raden. Dit om de periode van onzekerheid en verlies van aandacht voor andere zaken zo kort mogelijk te houden in het belang van medewerkers en huurders.

Trifolium en Boskoop lijken verliezers afgaande op enkele van de interviews. Er is onzekerheid over de gelijkwaardigheid bij een eventuele fusie gezien het verschil in grootte tussen de twee organisaties. De ongelijkwaardigheid zou zitten in de kansen op een goede positie in de nieuwe organisatie, in minder ruimte voor de autonomie en veelzijdigheid van de taakuitvoering en in verlies van de extra waarde die men in contacten met huurders weet te bereiken. Gezien de uitkomsten van het onderzoek naar de gedeelde kernwaarden van beide organisaties ligt het niet voor de hand dat deze negatieve verwachtingen uitkomen. Aangeraden wordt om snel deze onzekerheden weg te nemen. Er is ook een andere ongelijkwaardigheid die uit dit onderzoek naar voren komt. Voor Trifolium is op een aantal punten beoordeeld een fusie noodzakelijk, voor wonenCentraal zal een fusie enkele voordelen bieden en dus nuttig zijn. Hieraan is de verwachting verbonden dat er voor Trifolium veel en voor wonenCentraal weinig zal veranderen. Er ontstaat een beeld dat Trifolium en huurders in Boskoop veel verliezen en wonenCentraal hoogstens een beetje wint. In geen geval het beeld van een win-winsituatie. Over eventuele compensaties zoals het openhouden van een kantoor in Boskoop laten betrokkenen zich sceptisch uit. Aan te raden is om de locatie van de kantoren te beoordelen vanuit de combinatie van *best practices* en de gezamenlijke visie op de dienstverlening aan huurders en woningzoekenden.

Een win-winsituatie is met alle betrokkenen te bereiken door nadrukkelijk aan te sturen op een combinatie van de sterke punten van beide organisaties.

De genoemde onzekerheden en negatieve verwachtingen geven blijk van weinig vertrouwen. Tegelijkertijd laten degenen met negatieve verwachtingen weten open te staan voor argumenten en niet per se tegen fusie te zijn. Als men niet meer openstaat voor andere standpunten en niet meer bereidheid is om positieve informatie te accepteren, dan zou er sprake zijn van wantrouwen dat niet alleen standpunten maar ook verhoudingen onoverbrugbaar maakt. Vertrouwen daarentegen is op te bouwen ook als dat door omstandigheden schaars is.

### ***Afsluitende aanbeveling***

Alle voorgaande bevindingen aanbevelingen overziend kan ik de bestuurders van Trifolium en wonenCentraal aanraden om verdere stappen te zetten in een traject richting fusie. Het is een aanbeveling onder een aantal voorwaarden.

Overwegingen zijn dat zowel Trifolium en wonenCentraal in beleid als met de combinaties van hun organisaties beter kunnen inspelen op de verwachtingen uit de lokale omgeving. Bij Trifolium is er noodzaak om binnen enkele jaren samen te gaan met een andere organisatie omdat het steeds lastiger wordt om met een kleine organisatie tot nieuw beleid en verbetering van de werkprocessen te komen. Deze noodzaak is niet acuut, maar de gelegenheid voor fusie doet zich nu voor.

WonenCentraal streeft naar een één-op-één relatie met de gemeente die voor huurders, woningzoekenden en andere belanghouders gunstig is. Deze relatie wordt met een fusie niet helemaal bereikt, maar er is wel een gelegenheid om een belangrijke stap in die richting te zetten.

De fusie leidt tot een betere nieuwe organisatie als de *best practices* van beide organisatie gecombineerd worden. Dit is een voorwaarde. Een voorbeeld is de matiging van het huurbeleid die zowel voor hogere als lagere inkomensgroepen doorgevoerd zou kunnen worden. Trifolium is sterk in een responsieve persoonlijke benadering van huurders en woningzoekenden en heeft een effectieve manier om huismeesters bij het woning- en buurtbeheer in te zetten. WonenCentraal heeft meer mogelijkheden om nieuw beleid te ontwikkelen en processen te verbeteren, zoals het proces van woningverbetering en verduurzaming. De organisatie heeft een positie die nodig is om de relatie met aannemers en leveranciers op een nieuwe leest te schoeien, in het belang van de huurders en de kostenbeheersing. WonenCentraal is ook verder met communicatie via nieuwe media en de digitalisering van de

dienstverlening. De genoemde elementen zijn te combineren in de nieuwe organisatie.

Beide organisaties zijn financieel solide. Toch is er voordeel te bereiken door meer uitvlakken van pieken in de investeringen en uitgaven. Het gaat niet om een groot voordeel, maar er is toename van de financiële handelingsruimte en slagkracht te verwachten. Het is waarschijnlijk maar nog niet zeker dat de risico-inschaling door de toezichthouders gunstig blijft.

Voor medewerkers zijn er meer mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling in een grotere organisatie. In de nieuwe organisatie is er een combinatie van financiële en procedurele zekerheid en persoonlijke autonomie en een beroep op intrinsieke motivatie van medewerkers. In de nieuwe organisatie is er een gedeelde bedrijfscultuur te verwachten waar bewoners echt voorop staan, en eerlijkheid de hoogste organisatiewaarde is. Deze organisatiecultuur is te verwachten maar ontstaat alleen door gezamenlijke inspanning van de mensen. Onderschrijven van deze verwachting schept verplichtingen.

Zoals elke fusie brengt deze fusie onzekerheid met zich mee voor medewerkers. Deze onzekerheid lijkt ongelijk verdeeld over de organisaties door gevoeligheden over het verschil in grootte van de organisaties en gebeurtenissen rond de gemeentefusie. Een voorwaarde is dat er gelijke kansen bestaan en dat medewerkers kunnen rekenen op een eerlijk proces. Ik raad de bestuurders een traject naar fusie in te zetten waar het winnen van vertrouwen van medewerkers centraal staat.

Fusies staan of vallen met realistische doelstellingen en de wil en aanhoudende inspanning om deze ook te realiseren. Ik acht de doelstelling die de bestuurders voorstaan met de fusie realistisch. Ik raad aan om de doelstellingen vast te leggen, het tijdpad van de realisatie en uitspraken te doen over hoe te handelen bij eventueel tegenvallende resultaten.

Tot slot het idee van de win-win situatie. Deze is binnen handbereik. Echter onzekerheid over de gelijkwaardigheid kan gemakkelijk leiden tot de beleving dat Trifolium en bewoners van Boskoop iets kunnen winnen, maar vooral veel verliezen. Een win-win situatie is met alle betrokkenen te bereiken door nadrukkelijk aan te sturen op een combinatie van de sterke punten van beide organisaties en samen te werken aan de realisatie daarvan in een echt nieuwe organisatie.

## **2 Aanleiding, vraagstelling en aanpak van onderzoek**

Dit rapport bevat een verslag van een onderzoek naar de beoogde meerwaarde van een fusie tussen Trifolium Woondiensten Boskoop en wonenCentraal uit Alphen aan den Rijn. De mogelijke meerwaarde is bepaald voor de twee organisaties maar ook voor de betrokken belangenhouders.

### ***2.1 Aanleiding voor onderzoek***

Aanleiding voor de voornemens is de fusie die op 1 januari 2014 zijn beslag heeft gekregen tussen de voormalige gemeenten Boskoop, Rijnwoude en Alphen aan den Rijn. Trifolium en wonenCentraal delen nu de werkgemeente Alphen aan den Rijn en hebben met hetzelfde gemeentebestuur te maken. De besturen van de twee organisaties hebben als voorwaarde gesteld dat er meer voordelen te realiseren moeten zijn dan alleen een sterkere positie in het werkgebied. Of die voordelen er ook zijn, en of ze opwegen tegen eventuele nadelen, dat zijn vragen die men door middel van het voorliggende onderzoek beantwoord wil zien.

### ***2.2 Vraagstelling onderzoek***

Het onderzoek gaat uit van twee centrale vragen:

- Vullen de strategieën, portefeuilles en processen van de twee organisaties elkaar zo aan dat een fusie meer oplevert dan een optelsom van de organisatiedelen?
- Zijn de organisaties qua waarden, organisatiecultuur en de omgang met de lokale belanghouders zo verwant dat het reëel is om te verwachten dat de organisaties met weinig 'wrijving' en prestatierterugval zich omvormen tot een nieuwe organisatie?

Bij de opdrachtverlening is gevraagd om de rapportage af te sluiten met een onafhankelijk en deskundig oordeel over de al dan niet te verwachte meerwaarde van een fusie tussen Trifolium en wonenCentraal.

### ***2.3 Aanpak van het onderzoek***

Het onderzoek betreft een casusonderzoek en omvat documentanalyse en interviews met sleutelpersonen van beide organisaties en vertegenwoordigers van de lokale belanghouders (zie bijlage overzicht interviews). Voorafgaand aan de interviews met de leden van de organisaties is er gebruik gemaakt van de zogeheten Q-methode. Volgens deze methode hebben de deelnemers aan het onderzoek 45 stellingen over

fusies en organisatiewaarden gesorteerd op een schaal van helemaal eens tot helemaal oneens. De overeenkomsten en verschillen in waarden en verwachtingen van leden van de twee organisaties zijn op die manier geobjectiveerd in beeld gebracht.

De interviews met de leden van de organisaties en de belanghouders hadden een open opzet, bedoeld om een beeld te krijgen van verwachtingen en eventuele zorgen ten aanzien van een fusie. Bij de gesprekken is het volgende schema met hoofdvragen gehanteerd, waarbij de deelnemers zelf konden bepalen op welke vraag ze als eerste wilden ingaan.



Het schema is een bewerking van een schema van Jemison en Sitkin (1986). Ter toelichting het volgende. Internationaal onderzoek naar de meerwaarde van fusies richtte zich oorspronkelijk voornamelijk op de strategische *match* tussen de organisaties (blauw blok). Een strategische *match* bleek echter een matige voorspeller van succes met de nieuwe organisatie. Dit leidde tot de aanvullende vraag of organisaties wel bij elkaar passen (groen blok), onder andere met aandacht voor personele aspecten (Napier, 1989). Jemison en Sitkin pleitten op grond van onderzoek en praktijkervaring ervoor om ook naar het verloop van het proces te kijken. Fusies blijken wat men noemt padafhankelijk te zijn. Gebeurtenissen in het voortraject van een fusie kunnen een bepalende en zelfs een doorslaggevende rol spelen bij de afwegingen en beslissingen in het vervolg (oranje blok).

De rapportage is opgezet in de volgende hoofdstukken:

- Hoofdstuk 3: Een overzicht van de reacties van organisatieleden en belanghouders op de vragen uit het schema. De reacties worden weergegeven in de volgorde aansluiting strategieën (3.1), aansluiting organisatie (3.2) en de (on-)logica van het voortraject (3.3). Waar mogelijk zijn de uitspraken gestaafd met informatie uit de documenten.
- Hoofdstuk 4: Beoordeling van de resultaten van Q-test die antwoord geven op de vraag of de leden van de twee organisaties gelijkgestemd of uiteenlopend aankijken tegen organisatiewaarden, -cultuur en fusiekwesties. Dit levert een aanvullend antwoord op de vraag of de organisaties bij elkaar passen en kans maken om zich soepel en effectief om te vormen tot een nieuwe gezamenlijke organisatie.
- Hoofdstuk 5: confrontatie van het materiaal uit de casus met bevindingen uit recent onderzoek naar schaaffecten, optimale schaal en doelmatigheid van fusies bij Nederlandse woningcorporaties.
- Hoofdstuk 6: de conclusie van het onderzoek met een beantwoording van de twee vragen naar de mogelijke meerwaarde. In het licht van deze antwoorden worden de organisaties aangeraden om een positieve of negatieve beslissing te nemen over fusie.

Er is een kanttekening te maken bij de interviews. Deze zijn afgenomen in een situatie waarin diverse betrokkenen zeiden nog maar een beperkt beeld te hebben van het beleid en de organisatie van de wederpartij. De uitspraken die zij gedaan hebben zijn indicatief voor hun verwachtingen en zorgen. Ze geven geen definitief oordeel weer. Enkele partijen zoals de twee huurdersorganisaties SAVAH en Albaniana, gemeente Alphen aan den Rijn en de twee ondernemingsraden hebben formele rechten, mochten de besturen van Trifolium en wonenCentraal besluiten om hun een fusievoorstel voor te leggen.

### 3 Meerwaarde van fusie beoordeeld

In dit hoofdstuk worden de uitspraken van de betrokken weergegeven. Begonnen wordt met de vraag over de aansluiting van de strategieën, geformuleerd als “Past het beleid van de organisaties bij elkaar of niet?” Aangezien een deel van de geïnterviewden weinig informatie over de andere organisatie zeiden te beschikken, is gevraagd naar sterke en zwakke punten in het beleid van de (eigen) organisatie, en welke rol die zouden kunnen spelen in het beleid van de nieuwe organisatie.

Waar verwezen wordt naar uitspraken van geïnterviewden is dit gedaan met afkortingen (zie bijlage overzicht interviews en bijlage afkortingen). In de afkortingen is de functie te herkennen, bijvoorbeeld HR (huurdersraad) en \_T staat voor Trifolium en \_W voor wonenCentraal. Waar mogelijk wordt informatie uit documenten gebruikt om de uitspraken te staven. Bij sommige documenten worden ook afkortingen gebruikt. Zo staat JV\_T voor het jaarverslag van Trifolium.

#### ***3.1 Aansluiting strategieën: Past het beleid van de organisaties bij elkaar?***

We starten met enige informatie over de woningmarkt in het werkgebied van de twee corporaties. Hoewel de plaatsen Boskoop en Alphen aan den Rijn qua verhuisstromen enigszins verschillen, hebben beide plaatsen in het Groene Hart te maken met een teruggang in inwoneraantal, wegtrek van jongeren en jonge gezinnen en vergrijzing. Toename van het aandeel ouderen gaat gepaard met een vraag naar meer kwaliteit. Steden met hogere opleidingen en nieuwe woongebieden in de regio hebben een aanzuigende werking (Habeko Wonen, Trifolium en wonenCentraal, 2012). De plaatsen hebben als gevolg van provinciaal beleid bebouwingscontouren die nieuwbouw in uitlegebieden belemmeren (Gemeente Alphen aan den Rijn, 2014). Overigens wijst mondelinge informatie over recenter woningmarktonderzoek van de gemeente op een afvlakkende groei van de vraag (Best\_W). De verstedelijking van Nederland doet de druk op de regionale woningmarkten in de randstad meer toenemen dan in eerdere prognoses. In elk geval zullen de twee organisaties in hun portefeuillestrategieën rekening moeten houden met de vraag naar meer kwaliteit en geschiktheid voor specifieke doelgroepen.

De institutionele omgeving van beide organisaties wordt bepaald door de fusie van de gemeenten Rijnwoude, Boskoop en Alphen aan den Rijn in 2012. In de nieuwe gemeente zijn Trifolium, wonenCentraal en woningbouwvereniging Habeko uit



Hazerswoude de belangrijkste woningcorporaties. Met deze laatste corporaties erbij is een eerder fusieonderzoek uitgevoerd (Vannimwegen, 2011). De nieuwe gemeente Alphen aan den Rijn voert een actief woonbeleid en treedt daarbij in overleg met de corporaties (Gemeente Alphen aan den Rijn, 2014) uitmondend in prestatieafspraken (Gemeente Alphen aan den Rijn, 2015) en een informeel debat over de Woonagenda (Gemeente Alphen aan den Rijn, 2015). De drie corporaties spelen daar gezamenlijk op in (wonenCentraal, Trifolium Woondiensten en Habeko Wonen, 2014).

### ***Sterke punten in het beleid van Trifolium***

Dit oordeel wordt onderstreept door uitgesproken tevredenheid van belanghebbenden (HR\_T en Weth.) over het overleg met de bestuurder van de organisatie. Trifolium behaalt goede resultaten met de aanpak van de leefbaarheid in Boskoop (SWOT\_T, OR\_T, MT\_T). In de eigen beoordeling is de financiële positie sterk (HR\_T, SWOT\_T). Trifolium ziet het niveau van de bedrijfslasten als een sterk punt (SWOT\_T). Verder voert Trifolium een gematigd huurbeleid (CiP/CFV, HR\_T). Gesteld wordt dat de woningvoorraad bouwkundig op niveau is (SWOT\_T, MT\_T).

Trifolium scoort boven de norm bij visitatie voor het onderdeel Presteren volgens belanghebbenden (Ecorys, 2012). Trifolium heeft bij de Aedes-benchmark geen score voor het huurdersoordeel over de dienstverlening<sup>1</sup>. De meest recente meting is van 2012, die een gemiddeld score van 7,2 liet zien (USP, 2012). Opvallend zijn hogere scores 7,6 en 7,7 voor onderdelen die met direct contact met huurders en woningzoekenden te maken hebben. Voor de staat van onderhoud van de woningen wordt een 7 gescoord.

In de Aedes-benchmark haalt Trifolium een B voor het onderdeel bedrijfslasten, wat wil zeggen gemiddeld binnen de grootteklasse 1.000 – 2.500 eenheden (Corporatie Benchmark Centrum, 2015). De goede financiële positie wordt bevestigd in de analyse van CFV: de belangrijkste prestatie-indicatoren laten scores boven de norm zien<sup>2</sup> (CiP/CFV, JV2014), hoewel de positieve kasstroom in de periode 2011-2013 een aflopende trend laat zien (CiP/CFV). In de prognosejaren stijgt de kasstroom weer. Trifolium is een corporatie met een laag risicoprofiel bij de landelijk

---

<sup>1</sup> Deze meting is als gevolg van misverstanden met USP niet in de Aedes-benchmark verwerkt.

<sup>2</sup> Solvabiliteit/volkshuisvestelijk vermogen, loan to value, rentedekkingsgraad (ICR)

toezichthouders CFV en WSW. Vooral het operationeel risico is gunstiger dan bij vergelijkbare corporaties (CiP/CFV).

Trifolium is een corporatie die goed scoort bij de lokale belanghouders voor de betrokkenheid bij de buurten en de leefbaarheid. Er is waardering bij de huurdersorganisatie voor het gematigde huurbeleid. Vergeleken met het landelijk gemiddelde en referentiegroepen zijn de bedrijfslasten laag tot gemiddeld. De staat van onderhoud wordt als op niveau aangemerkt. De corporatie heeft met goed gevolg enkele woningverbeteringsprojecten uitgevoerd en investeert in de veiligheid van woningen en woonomgeving. De financiële positie en vooruitzichten zijn goed en geven de landelijk toezichthouders geen aanleiding tot zorg..

### ***Sterke punten in het beleid van wonenCentraal***

WonenCentraal laat ook sterke punten zien in het beleid. Om te beginnen heeft de corporatie een toonaangevende positie in het overleg met de gemeente (Best\_T, Best\_W). Er is uitgesproken waardering voor de rol die de bestuurder vervult bij het beleid in de wijken (Weth.). De bestuurder (Best\_W) zegt voordelen te halen uit een één-op-één relatie tussen de corporatie en de gemeente, de situatie die bestond voor de gemeentefusie. Corporatie en gemeente binden elkaar dan meer aan het leveren van prestaties voor de lokale omgeving. Er is dan ook meer belang van de gemeente bij financiële continuïteit van de corporatie, meer dan bij een corporatie die ook in andere gemeenten werkzaam is (Best\_W). Men heeft namelijk de zekerheid dat opgebouwd vermogen terugkomt in de vorm van investeringen binnen het gebied van de gemeente (Best\_W). De corporatie stelt zich welwillend op tegenover de huurdersorganisatie waarvoor waardering bestaat (HR\_W).

Het huurbeleid van wonenCentraal is gematigd te noemen (Best\_W). De huurders zouden deze nog wel lager willen, maar men is tevreden over wat men in het overleg over de huurverhoging heeft binnengehaald (HR\_W).

WonenCentraal is bezig met de formulering van een nieuwe portefeuillestrategie, gericht op aanpassing en verduurzaming van de woningvoorraad (JV2014).

WonenCentraal is sterk met het onderhoudsbeleid en de organisatie van de woningverbetering (Best\_W). Dit zijn in het verleden minder sterke punten geweest volgens andere geïnterviewden die achterstand met het onderhoud aan complexen (MT\_T) en missers bij renovatieprojecten noemen (HR\_W, RvC\_T). De corporatie

heeft een inhaalslag gemaakt en de huidige situatie is in het algemeen goed (HR\_W, MT\_T).

WonenCentraal wordt beschouwd als een corporatie die financieel toereikend is voor de verbeterings- en veranderingsopgave in de woningvoorraad (RvC\_W, Best\_W, MT\_W). WonenCentraal onderscheidt zich positief met vernieuwend opdrachtgeverschap bij woningverbetering (RvC\_W, Best\_W), wat ook door andere corporaties erkend wordt (RvC\_W, Best\_W, RvC\_T). De financiële positie van de corporatie is als sterk te beoordelen (Best\_W).

Ook bij wonenCentraal is bij visitatie het Presteren volgens belanghebbenden boven de norm (Raeflex, 2013). Een bovengemiddelde score is er ook op het onderdeel Governance. De inzet en betrokkenheid van managers en medewerkers van wonenCentraal op het gebied van wonen en zorg wordt ook bovengemiddeld gewaardeerd.

WonenCentraal komt gunstig uit de Aedes-benchmark met een A voor bedrijfslasten, d.w.z. beter dan het gemiddelde van de grootteklasse 5.000-10.000 eenheden. Het huurdersoordeel voor de dienstverlening is gemiddeld voor de groep (B) met als rapportcijfer een 7,3. Bij twee renovatieprojecten is de waardering van bewoners minder geweest, vooral in verband met informatie over de voortgang van de werkzaamheden (JV2013\_W), terwijl drie andere projecten een 7 of hoger gescoord hebben. In het visitatie project wordt ook teruggeblikt op een periode met achterstallig onderhoud en met woningverbeteringsprojecten waarin de corporatie steken heeft laten vallen (Raeflex, 2013). De visitatiecommissie meldt na gesprekken met de belanghouders dat wonenCentraal de achterstand inhaalt en dat de recentere verbeteringsprojecten beter verlopen. De commissie is positief over de manier waarop wonenCentraal de projecten openlijk evalueert en leert van gemaakte fouten. De inhaalslag met het onderhoud is terug te vinden in de jaarcijfers (2011-2013) als hogere dan gemiddelde kosten voor planmatig onderhoud (CiP/CBC). Het vernieuwend opdrachtgeverschap van wonenCentraal wordt tot voorbeeld gesteld in vakbladen (Huizenga, 2014; Redactie Corporatiebouw, 2014). Lagere ontwikkelkosten en kortere doorlooptijden worden als voordeel van de aanpak van wonenCentraal genoemd. Bij de nieuwbouw van woning realiseert wonenCentraal tegen lagere dan gemiddelde kosten<sup>3</sup>. Innovatief is wonenCentraal ook met de

---

<sup>3</sup> Bouwkosten en grondkosten en zowel ten opzichte van vergelijkbare corporaties (referentiegroep) van het landelijk gemiddelde (CiP/CBC).

digitalisering van de dienstverlening (Best\_W, Best\_T, RvC\_T) en met het opdrachtgeverschap bij uitbesteding aan aannemers.

De financiële positie van wonenCentraal is als goed te klasseren als er met de financiële prestatie-indicatoren vergeleken wordt (CiP/CBC, JV2014). Opvallend detail bij wonenCentraal is dat de kasstroom de daaraan verbonden indicator een aflopende trend laat zien (2011-2013). In de prognosejaren neemt de operationele kasstroom positief neemt weer. Na piekjaren met nieuwbouwproductie (2015-2016 zie Begr2015\_W, CiP) is het algehele beeld gunstig in de prognose van de kasstromen.

Wat betreft risicoprofiel scoort wonenCentraal iets ongunstiger dan Trifolium (CiP/CFV) wat te maken heeft met een andere referentiegroepindeling en het omvangrijkere investeringsprogramma. Bij het WSW is er geen aanleiding voor extra onderzoek of aandacht en blijft de geplande financieringsbehoefte onder het door het WSW afgegeven borgingsplafond (WSW, 2014). De interne beheersing van wonenCentraal maakt volgens de accountant een goede ontwikkeling door en de corporatie anticipeert op externe ontwikkelingen (PWC, 2014).

WonenCentraal is een corporatie die waardering oogst van de gemeente de huurderorganisatie voor de betrokkenheid bij het wonen en de leefbaarheid in buurten. Bij de meting van de bewonerstevredenheid scoort de corporatie gemiddeld. Er is waardering voor de matiging in het huurbeleid. Met de bedrijfslasten zit wonenCentraal lager dan corporaties van vergelijkbare grootte.

Wat betreft de staat van onderhoud en de aanpak van woningverbeteringsprojecten scoort wonenCentraal tegenwoordig gewoon goed. Te zien is dat de corporatie wat doet met zwakke punten en deze binnen enkele jaren tot sterke punten in het beleid heeft gemaakt. Met het opdrachtgeverschap en digitalisering van de dienstverlening is de corporatie innovatief. De financiële positie en vooruitzichten van wonenCentraal zijn in het algemeen goed. In de kasstroom zijn er behoorlijke fluctuaties, die echter opgevangen kunnen worden. De risicobeoordelingen van het CFV en WSW verschillen. Bij de ene instantie wordt het risico hoger geschat en bij de ander is er geen aanleiding tot extra aandacht en onderzoek. De accountant bevestigt dat wonenCentraal actief inspeelt op veranderingen in de externe omgeving.

### ***Gemeenschappelijk sterk met beleid***

Aanvullende en gemeenschappelijke sterke punten in het beleid van de twee corporaties zijn naar voren gebracht. Er ligt een woningmarktvisie waarin de twee corporaties een gemeenschappelijke strategie zouden kunnen voeren: bouw van kwalitatief hoogwaardige seniorenwoningen en bouw van eengezinswoningen gericht op jonge gezinnen (Habeko Wonen, Trifolium en wonenCentraal, 2012, pp. 6-7, 16 e.v.). Thema's zijn zekerheid voor de primaire doelgroep, vitale kernen, jong en aantrekkelijk en wonen in het groen. De corporaties hebben een gedeelde visie op de noodzaak van een kwalitatieve aanpassing van de woningvoorraad door middel van vervanging en verbetering van woningen (Best\_W, Best\_T). Er is gegeven de lokale woningmarktsituatie geen uitgesproken groeidoelstelling (Best\_W).

Gebundeld zou men een sterkere positie bij de gemeente kunnen verwerven (Best\_W). Men spreekt met één mond, en loopt minder kans tegen elkaar uitgespeeld te worden (Best\_T). De gemeente zou minder corporaties aan tafel wel gemakkelijk vinden, maar zegt niet aan te sturen op een fusie, noch geneigd te zijn corporaties tegen elkaar uit te spelen (Weth.). De ervaring is dat de corporaties in het overleg met de gemeente al goed gezamenlijk opereren (Weth.).

De twee corporaties hebben gemeen dat ze afgelopen jaren op het spoor gebleven zijn, financieel geen grote risico's opgezocht hebben en hun afkomst als volkshuisvesters trouw gebleven zijn (Best\_T). Door zich niet te onderscheiden met grensverleggend maatschappelijk ondernemerschap (Best\_W, MT\_W, Best\_T), is men niet trendsettend en toonaangevend geweest, wat nu als een kwaliteit beschouwd wordt (JV\_W2014). Vergeleken met de corporaties landelijk hebben beide corporaties weinig onbebouwde bouwgrond (CiP/CBC).

Er leeft niet het idee dat de financiële slagkracht in combinatie toeneemt. Dat is gewoon een optelsom (Best\_W). Er zal enige uitvlakking van de schommelingen in de jaarlijkse investeringen in nieuwbouw en woningverbetering (CiP, dPi\_W, dPi\_T) kunnen optreden bij een gezamenlijk programma. Er zijn twee redenen om uit te vlakken. De werklast van de projecten voor de organisatie wordt minder discontinu. Ook kunnen eventuele onrendabele toppen bij de nieuwbouw van huurwoningen en woningverbetering gemakkelijker uit jaarlijkse kasoverschotten betaald worden.

Beide corporaties hebben aandacht voor betaalbaarheid bij hun huurbeleid, wat zich vertaalt in gematigde huurverhogingen. De uitwerking verschilt op het ogenblik wel (Weth., HR\_W, HR\_T, Best\_T). De corporaties voeren allebei ook actief beleid gericht op versterking van de leefbaarheid van wijken, overigens ook weer met

verschillen in de uitwerking (Weth.). Verwacht wordt dat een fusie leidt tot meer ruimte voor een huurbeleid met matiging voor de lagere en hogere inkomensgroepen (RvC\_T, Best\_W).

De twee corporaties vertonen overeenkomsten in het huidige beleid en visie op de toekomst van de woningvoorraad. Hoewel er verschillen in uitvoering zijn, is er bij beide corporaties prioriteit voor leefbaarheid, overleg met lokale belanghouders en gematigd huurbeleid. Voor matiging ontstaan meer mogelijkheden na fusie. In gezamenlijk beleid zou er ook geprofiteerd kunnen worden van een betere uitvlakking van investeringen over de jaren heen. Dat is verstandig wat betreft inzet van personele capaciteit. Het is gemakkelijk doch niet noodzakelijk vanuit financieel oogpunt. Beide corporaties kunnen de geplande investeringsprogramma's afzonderlijk ook opvangen. Er ontstaat financieel gezien wel meer handelingsruimte bij gezamenlijk opereren.

### ***Zwakke punten in het beleid van Trifolium***

Trifolium ervaart de positie bij de nieuwe gemeente en in het netwerk in Alphen aan den Rijn als onvoldoende sterk (SWOT\_T, Best\_T). Er is sinds de gemeentefusie wel met succes gewerkt aan de opbouw van een nieuw relatienetwerk (MT\_T).

De woningvoorraad van Trifolium is qua kwaliteit en uitrusting niet op de toekomst voorbereid (SWOT\_T). Er zijn veel ouderen te huisvesten in Boskoop (Habeko Wonen, Trifolium en wonenCentraal, 2012), terwijl er een oververtegenwoordiging in de voorraad van Trifolium is van portiekwoningen zonder lift (CiP/CBC). De portefeuilleactiviteiten van Trifolium waren afgelopen jaren beneden gemiddeld (SWOT\_T, CiP/CFV). In het strategisch voorraadbeleid is weliswaar financieel rekening gehouden met investeringen (Best\_T, MT\_T), maar er is nog geen invulling van welk soort ingrepen waar zullen plaatsvinden (Best\_T).

Trifolium heeft moeite om de inkoop van diensten goedkoper te maken (SWOT\_T). Ook lukt het niet om goed om de aannemers tot een andere manier van bediening van huurders te brengen (Best\_T). De kosten voor planmatig onderhoud schommelen fors en onverklaarbaar (RvC\_T). De kosten van reparatieonderhoud zijn hoog (MT\_T). Sinds 2014 is er voor deze post een bezuinigingsdoelstelling (Best\_T). Volgens het visitatierapport uit 2012 was de bedrijfsvoering op onderdelen onder de maat. Er zijn in de tussenliggende tijd verbeteringen doorgevoerd en er is een nieuwe manager voor financiën en bedrijfsvoering gekomen. Toch kan echter nog

niet gesteld worden dat de organisatie *in control* is (Best\_T). Op basis van de SWOT\_T die binnen de organisatie uitgevoerd is, ziet men geen toekomst als zelfstandige organisatie (RvC\_T).

In het visitatierapport is de twijfel uitgesproken of benodigde investeringen in de voorraad in zelfstandigheid uit te voeren zijn. Dat is een observatie van 2012. De verbeteringsuitgaven gaven in die jaren grote fluctuaties te zien (CiP/CFV). Er wordt verder wel aan verduurzaming van de voorraad gedaan (Best\_T), maar de corporatie levert geen opgave van verbetering van de energielabels (CiP/CFV). De resultaten met de projectontwikkeling zijn niet positief geweest, met bovengemiddeld hoge stichtingskosten voor de nieuwbouw van huurwoningen en verliezen op de verkoop van nieuwbouwkooptwoningen (CiP/CFV). De kosten voor klachtenonderhoud zijn in vergelijking met andere corporaties erg hoog (CiP).

Trifolium heeft diverse onderdelen van het beleid niet geheel op orde. De investeringen zijn discontinu en gaan met relatief hoge kosten gepaard. De beheersing van het onderhoudsproces is niet optimaal, wat zich ook uit in hoge kosten voor reparatieonderhoud en afwijkingen ten opzichte van de planning en begroting met de realisatie van onderhoudsprojecten. Men heeft problemen met de vervulling van de rol van opdrachtgever. Er bestaat twijfel over de mate waarin Trifolium de benodigde investeringen in de woningvoorraad kan uitvoeren. Er ligt een grote opgave die ook financieel ingepland is, maar de concretisering van deze opgave in beleid verloopt moeizaam. De interne beheersing van de corporatie is volgens de accountant op een voldoende niveau (BDO, 2014).

### ***Zwakke punten in het beleid van wonenCentraal***

Ook is er een inventarisatie gemaakt van zwakke punten in het beleid van wonenCentraal. De corporatie wordt weliswaar door het CFV beschouwd als een gemiddelde corporatie met een krimpende voorraad, maar deze krimp is afgelopen jaren niet fors geweest (Best\_W). Met de nieuwbouw in 2015 en 2016 wordt deze trend onderbroken. WonenCentraal heeft in vergelijking tot andere corporaties veel hoogbouw en veel bouw tot de jaren tachtig. Er is een renovatieprogramma 2.000 woningen in de planning opgenomen (JV2014). Met de vernieuwing van de binnenzijde van de woningen was er zoals hiervoor opgetekend, achterstand (Habeko Wonen, Trifolium en wonenCentraal, 2012). Er zijn veel energiemaatregelen

gepland, maar het programma loopt nog niet lang. In het beleid zijn afgelopen jaren wijzigingen doorgevoerd (Best\_W), zoals sturen op kasstromen, huurmatiging en vermindering van de korting op verkoop van woningen aan huurders. Met deze maatregelen speelt wonenCentraal in op gewijzigde omstandigheden (JV2014\_W, Best\_W). Voor de verbeteringen in het beleid bestaat overigens waardering (HR\_W). Het verkoopbeleid richt zich op de hoogbouw. Er ontstaan daardoor gemengde complexen waarvan het beheer ondergebracht is bij verenigingen van eigenaren. Het beheer van deze complexen wordt door huurders niet als positief ervaren (HR\_W). Men voegt daar aan toe dat het een algemeen probleem is waarvoor landelijk nog geen goede oplossing is gevonden (HR\_W).

WonenCentraal heeft afgelopen jaren veel veranderd in het beleid. Men speelt hiermee in op gewijzigde omstandigheden, maar er is ook sprake van de aanpak van diverse zwakke punten in het beleid en het inhalen van achterstanden. De corporatie toont zich een wendbare organisatie die niet uitgaat van een vaststaand eindbeeld. Dat is gezien de veranderingen in de omgeving ook niet meer realistisch. Het verkoopbeleid valt niet gunstig uit voor huurders in gemengde complexen.

### ***Zwakke punten in het beleid gemeenschappelijk te compenseren?***

Het is de vraag of de organisaties elkaar compenseren met de zwakke punten in het beleid. De portefeuille met een oververteenwoordiging aan verouderde meergezinswoningen delen de corporaties, evenals de dringende opgave om groepen huishoudens te binden (jonge gezinnen, ouderen met kwaliteitsvraag). De verbeteringsopgave komt bij beide corporaties tegelijk (MT\_W), waarbij Trifolium waarschijnlijk nog meer dan gepland energiemaatregelen zal moeten uitvoeren (Best\_T) om de woningen voor de toekomst geschikt te maken (SWOT\_T). Overigens is er de verwachting dat beide corporaties de opgave financieel gezien aan kunnen (RvC\_W, MT\_W). De beleidskracht van de organisatie van Trifolium is beperkt, en men hoopt te kunnen profiteren van de grotere beleidskracht bij wonenCentraal (RvC\_T).

Bij wonenCentraal zijn er geplande maatregelen doorgerekend (MT\_W, Best\_W), terwijl de opgave bij Trifolium globaal geraamd is (MT\_T, Best\_T) vanwege een strategisch voorraadbeleid dat nog niet uitontwikkeld is (SWOT\_T, RvC\_T). Trifolium heeft hiervoor aangeklopt bij wonenCentraal, maar dat heeft minder opgeleverd dan verwacht (MT\_T).



Terwijl Trifolium hoog uitkwam met stichtingskosten, heeft wonenCentraal afgelopen jaren juist goedkoper dan gemiddeld gebouwd. Op dit punt kan het gezamenlijk beleid sterker worden. De verkoopstrategieën lijken tegengesteld. Trifolium verkoopt tot nog toe grondgebonden woningen, terwijl wonenCentraal complexen splitst en als appartementen verkoopt. De verschillen zijn niet principieel van aard (Best\_W). Bovendien zit in de plannen van Trifolium ook verkoop van appartementen. Dit beleid kan gecombineerd worden, maar dan zal er wel nagedacht moeten worden over nieuwe uitgangspunten voor het verkoopbeleid.

Trifolium heeft problemen met de opdrachtgeverrol, terwijl wonenCentraal deze professionaliseert en innoveert. Er is wel twijfel over de bestendigheid van de voordelen van een anders georganiseerde opdrachtgeverrol als voor de aannemers de markt weer aantrekt (RvC\_T). Combinatie van het beleid zou de zwakte aan de kant van Trifolium op dit punt weg kunnen nemen ( MT\_W).

Combinatie van het woningbezit van de corporaties vermindert niet de oververtegenwoordiging die de corporaties beide hebben met verouderd woningbezit in portiek- en hoogbouwflats. Trifolium lijkt het duidelijkst baat te hebben bij de combinatie van het beleid van de organisaties, tenminste als het gaat om het wegnemen van zwakke punten over en weer. Er is bij Trifolium in combinatie vordering te boeken met de formulering, concretisering en implementatie van nieuw beleid. Van wonenCentraal is een positieve invloed te verwachten op de aanbesteding en de resultaten met investeringsprojecten, gezien de professionalisering en de innovatie van de opdrachtgeversrol, mits deze innovatie blijvend voordelen oplevert.

### ***3.2 Vullen de organisaties elkaar aan?***

Ook hier beschouwen we eerst de uitspraken over de sterke punten van de organisaties afzonderlijk en in combinatie.

#### ***Sterke punten organisatie van Trifolium***

Trifolium heeft als sterk punt dat het een platte organisatie heeft met korte lijnen, waardoor problemen van huurders snel opgelost kunnen worden (OR\_T, HR\_T). De huurdersorganisatie spreekt in dit opzicht van slagkracht (HR\_T). De organisatie is overzichtelijk en beslissingen kunnen snel genomen worden (HR\_T, MT\_W). In het contact met huurders is het een pre dat medewerkers de mensen vaak kennen

(MT\_W, RvC\_W, OR\_T) waardoor contacten soepel en naar tevredenheid verlopen. De organisatie is in het beheer operationeel sterk (RvC\_T). De toegankelijkheid van het kantoor in het centrum van Boskoop en de benaderbaarheid van de medewerkers worden als positief punt gezien (HR\_T).

De medewerkers zijn betrokken (SWOT\_T) en deskundig (HR\_T). De organisatie is bij een eerder onderzoek gekenschetst met een familiecultuur, iets wat men als een positieve kwalificatie waardeert (MT\_T). Als kleine organisatie is men meer op elkaar aangewezen, en moet men werk van elkaar overnemen bij ziekte en verlof (OR\_T, MT\_T), de positieve keerzijde van de afhankelijkheid van personen in een kleine organisatie (MT\_T, OR\_T). Ook is men eerder dan in een grotere organisatie bereid om elkaar te ondersteunen als dingen fout gegaan zijn (MT\_T). Als gevolg hiervan is de functieervulling tamelijk breed (MT\_T) en zijn hebben de medewerkers zich tot allrounders ontwikkeld (OR\_T, MR\_T).

De organisatie werkt met huismeester in een opzet die volgens betrokkenen effectief is (OR\_T, MT\_T). De huismeesters hebben taken bij het in service schoonhouden en onderhoud van de complexen. Zodoende hebben ze veel contact met huurders en zitten ze weinig op kantoor (MT\_T).

De bovenstaande beschrijving van sterke organisatiepunten past erg op het beeld dat geschetst is van kleinere Zuid-Hollandse corporaties in een onderzoek waaraan Trifolium eerder deelgenomen heeft (Terlingen, 2011). De beschrijving sluit ook aan op de beoordeling die belanghouders eerder in het visitatierapport hebben laten opnemen (Ecorys, 2012). De wijze van werken met de huismeesters in een combinatie van buurtbeheer en uitvoerders van servicecontracten wordt als een sterk uit te bouwen punt beschouwd. Deze manier van werken levert veel contacten op en zorgt ervoor dat Trifolium een signalerende functie in de buurten heeft (Ecorys, 2012).

Trifolium heeft een organisatie die sterk is in contacten met huurders. De contacten zijn dermate frequent dat men veel huurders ook kent. De organisatie reageert vlot en adequaat op vragen en problemen van bewoners. De organisatie is direct aanspreekbaar en door de ligging van het kantoor ook gemakkelijk toegankelijk voor inwoners van Boskoop. De operationele beheersing van het woningbeheer is een sterk punt van de organisatie. De wijze van werken van de huismeester past goed in de benadering van het buurtbeheer die de organisatie gekozen heeft.

### ***Sterke punten organisatie wonenCentraal***

Een sterke punt van de organisatie van wonenCentraal is dat er door de grotere schaal meer kwalificeerde mensen en specialisten in huis zijn (MT\_W, OR\_T). Besluiten, bijvoorbeeld met projecten, worden ondersteund door informatie waaronder vaste calculaties. Voor de besluitvorming en verantwoording zijn procedures (MT\_W, Best\_W). Sinds 2013 werkt men volgens de *lean* methode aan procesverbeteringen (JV2013). Afhandeling van reparatieverzoeken, het mutatieproces en het technisch onderhoud zijn onder handen genomen met voor huurders merkbare verbetering (HR\_W). Deze meer formele benadering (Best\_W) maakt de organisatie intern niet afschermend. Er is bij de visitatie geconstateerd dat de verhoudingen intern open zijn, waardoor er aandacht is voor evaluatie en het leren van fouten (Raeflex, 2013). Door de buitenwereld wordt de organisatie zo nu en dan als bureaucratisch ervaren wanneer medewerkers onvoldoende mandaat hebben en zaken anders uitgevoerd worden dan verwacht en afgesproken (Raeflex, 2013). De huurdersorganisatie ervaart de bestuurder en het management als toegankelijk. Men weet de weg in de organisatie, maar beseft ook dat gevoel van aanspreekbaarheid niet door alle huurders zo ervaren zal worden. (HR\_W). De overgang naar het nieuwe kantoor heeft de organisatie goed gedaan (Best\_W). Medewerkers van verschillende afdelingen weten elkaar beter te vinden, en de manier van werken zal meer op die van Trifolium zijn gaan lijken (MT\_W). WonenCentraal stimuleert bewonerscommissies en is innovatief met zeggenschap van huurders (JV2014\_W).

Met meting van de bewonerstevredenheid is wonenCentraal gunstig beoordeeld, op bereikbaarheid, gebruik van nieuwe media en de dienstverlening via een huurdersportal op internet (JV2014\_W). In die opzet heeft men onder naam ELS een eerstelijnsdienst georganiseerd die hoog gewaardeerd wordt.

WonenCentraal heeft meer vaste procedures ontwikkeld en werkt professioneler en gespecialiseerder. De verbeteringen die doorgevoerd zijn in bedrijfsprocessen blijken effectief te zijn. De contacten met huurders zijn in vergelijking met Trifolium wat indirecter en afstandelijker. Wel is de toegankelijkheid van de organisatie goed. Bovendien weet men goed in te spelen op de mogelijkheden van communicatie en dienstverlening via internet.

### ***Passen de organisaties bij elkaar wat betreft hun positieve punten***

De betrokkenheid bij de volkshuisvesting is er volop bij beide organisaties (MT\_W). De werkwijze bij wonenCentraal mag dan wat formeler zijn, maar de mensen bij beide organisaties gedragen zich tamelijk informeel (MT\_W). Ze lijken op elkaar en werken gemakkelijk samen zo is gebleken in werkgroepen die ten behoeve van een eerder fusieonderzoek ingesteld zijn (MT\_W, Best\_W). Het informele van Trifolium past goed bij de bediening van huurders, terwijl de kracht van procedures en verantwoording van wonenCentraal meer op zijn plaats zijn bij beslissingen over projecten en aanbestedingen (Best\_W). De manier van werken van Trifolium lijkt ook het antwoord in de bediening van de kernen Zwammerdam en Aarlanderveen, iets waar wonenCentraal zich minder goed in voelt (Best\_W). De kracht van de organisatie in Boskoop zit in de persoonlijke benadering en zou daar goed passen (Best\_W), en bevordert lokale gebondenheid. Er is het idee dat de organisaties er beide in de uitvoering van hun taken erop vooruitgaan als de *best practices* in elkaar geschoven worden (RvC\_W). WonenCentraal kan leren van de laagdrempeligheid voor huurders van de organisatie van Trifolium (MT\_T), terwijl Trifolium van de betere beheersing van de procedures van wonenCentraal kan leren (MT\_T). In de voorbereiding van de fusieplannen is het idee gelanceerd om in Boskoop een frontoffice te creëren dat ook Zwammerdam en Aarlanderveen bedient. De aansturing en taakvervulling van de huismeesters/buurtmeesters is ook op de lijst gezet.

Samenvoeging van de organisaties leidt tot meer ruimte voor een professionele invulling van de functies (Best\_W, Best\_T, MT\_W, RvC\_T) en een minder kwetsbare organisatie (RvC\_T). Dit schept ook kansen voor medewerkers op persoonlijke ontwikkeling en carrière binnen de organisatie (OR\_W, OR\_T<sup>4</sup>). Investeren in medewerkers is erg belangrijk (OR\_W). Het is belangrijk dat medewerkers op de goede plek komen (HR\_W). Deskundigheid is in een grote organisatie beter gespreid (HR\_T).

De schaal zou nog niet te groot zijn om projecten goed aan te sturen (Best\_W). Een ander schaaloverweging is dat de bestuurder niet te ver van de huurders af komt te staan (RvC\_T, HR\_T). Dit helpt erbij dat de bestuurder op het spoor blijft (HR\_T, Best\_T, Best\_W).

---

<sup>4</sup> Niet unaniem.

Volgens de meeste betrokkenen moet er gestreefd worden naar een win-win situatie voor beide organisaties. Niet alle partijen zijn ervan overtuigd dat deze situatie er ook is op het moment (OR\_T, MT\_T, HR\_T). De betrokkenen in Boskoop hebben het gevoel belangrijke waarden van de organisatie te zullen verliezen, terwijl ze de argumenten van wat er te winnen valt mager vinden. Ook leeft er het idee dat Trifolium meer gebaat is bij fusie dan wonenCentraal (RvC\_W, RvC\_T). Dit klinkt ook door in de verwachting van medewerkers en huurders dat er bij wonenCentraal niet zo veel zal veranderen (MT\_W, OR\_W, HR\_W).

Er is het idee dat de organisaties er beide in de uitvoering van hun taken erop vooruitgaan als de *best practices* in elkaar geschoven worden (RvC\_W).

WonenCentraal kan leren van de persoonlijke benadering in de klantbediening van de organisatie van Trifolium, terwijl Trifolium van de betere beheersing van de procedures van wonenCentraal kan leren.

Samenvoeging van de organisaties leidt tot meer ruimte voor een professionele invulling van de functies en een minder kwetsbare organisatie in Boskoop. Dit schept ook kansen voor medewerkers op persoonlijke ontwikkeling en carrière binnen de organisatie. De fusie levert voordelen op het vlak van *human resource management* (HRM). Deze verwachting leeft bij beide organisaties en ook bij de huurdersorganisaties. Er is ook een zorg bij het samengaan van de organisaties, namelijk dat de veranderingen voor medewerkers van Trifolium groter zullen zijn dan die van wonenCentraal. Deze zorg is mogelijk een obstakel voor een soepel samengaan van de organisaties.

### ***Zwakke punten van de organisatie van Trifolium***

Trifolium wordt gezien als een kleine kwetsbare organisatie (SWOT\_T, RvC\_T, Best\_T). De kwetsbaarheid wordt manifest bij ziekte van medewerkers, alhoewel men intussen gewend is om taken van elkaar over te nemen (OR\_T, MT\_T). Met het schaalniveau heeft men “te veel ballen in de lucht” voor het kleine aantal medewerkers (RvC\_T). Er is een grotere schaal nodig om alles goed te kunnen doen (RvC\_T). Er blijven dingen liggen of ze komen niet goed uit de verf, zoals digitalisering van de dienstverlening, de ontwikkeling van communicatiebeleid, personeelsbeleid en strategisch voorraadbeleid (Best\_T) en het onderhoudsbeleid (RvC\_T, Best\_T). Er wordt wel volgens prioriteiten uit het ondernemingsplan in stappen gewerkt aan de zwakke punten (MT\_T). De kracht van de organisatie zit

meer in het operationele dan in het beleid (RvC\_T). Er leeft het idee dat een kleine organisatie kwaliteit ook kan inhuren mits ze daar maar voldoende voor betaalt (HR\_T).

Eerder is de uitspraak aangehaald dat de organisatie niet helemaal *in control* is gezien de ontwikkeling en eisen die aan een corporatie tegenwoordig gesteld worden (Best\_T). Er zijn verschillende uitspraken over de druk van nieuwe ontwikkelingen op een kleine organisatie. Het is te veel voor een kleine organisatie (Best\_T, MT\_W, RvC\_W), maar ook “geldt die druk niet voor alle corporaties?” (MT\_T). Er wordt verwacht dat er nog een forse slag te maken is met de ontwikkeling van de ICT. De kosten daarvan drukken zwaarder door op de huurders als de organisatie klein is (RvC\_T).

De organisatie van Trifolium loopt aan tegen de grenzen van een kleine organisatie. Er is weliswaar voldoende expertise en betrokkenheid om de lopende werkzaamheden goed te verrichten, maar de organisatie mist de extra capaciteit die nodig is voor de ontwikkeling van nieuwe werkwijzen. Dit maakt dat de organisatie niet toekomstbestendig. Op enig moment zal de organisatie geen goed gevolg meer kunnen geven aan veranderingen vanuit de omgeving.

### ***Zwakke punten van de organisatie van wonenCentraal***

De genoemde zwakke punten van de organisatie van wonenCentraal betreffen vooral de interactie met huurders. Enkele missers met projecten hebben negatieve media-aandacht getrokken en de reputatie van wonenCentraal geen goed gedaan (RvC\_T). Overigens is er na het afblazen van het uitbreidingsproject Nieuwe Sloot waardering voor de rol die wonenCentraal opgepakt heeft bij inbreidingsprojecten aan de Lage Zijde (Best\_W, JV2014\_W). Het verlies aan *goodwill* is daardoor tijdelijk geweest, ook omdat er goede redenen waren om af te zien van het project Nieuwe Sloot (Best\_W). WonenCentraal wordt dan ook gezien als een partner die betrouwbaar is en voldoet aan de verwachtingen bij de belanghouders (Weth.). De toegankelijkheid van de organisatie is voor huurders individueel niet erg goed (HR\_W). In de bediening van huurders in de kernen Aarlanderveen en Zwammerdam is de organisatie minder goed (Best\_W, MT\_T). Sommige medewerkers van Trifolium huren een woning bij wonenCentraal in de kernen en in Alphen aan den Rijn. Deze individuele ervaringen zetten de toon bij het beeld bij Trifolium van de klantbediening

door wonenCentraal (MT\_T, Best\_T). Er ontbreekt daarbij meer objectieve informatie (Best\_T).

De waardering van de dienstverlening door de organisatie van wonenCentraal laat gemiddelde cijfers zien. De waardering bij tevredenheidsonderzoek en de meningen die tijdens dit onderzoek gegeven zijn over de toegankelijkheid en aanspreekbaarheid voor huurders lopen enigszins uiteen. Overigens is de klantgerichtheid in de beleving van de organisatie zelf hoger dan in de ervaring van de huurders (Raeflex, 2013). De begeleiding van renovatieprojecten levert uiteenlopende tevredenheidsscores op (JV2014) van net voldoende tot goed. Tegenvallende scores zijn, zoals gemeld, terug te voeren op de communicatie over de planning en uitvoering van de werkzaamheden.

WonenCentraal scoort gemiddeld tot goed met de dienstverlening aan huurders, maar in enkele gevallen lopen zaken niet naar tevredenheid van de huurders. De wat zakelijker en indirectere benadering van contacten met huurders wordt niet in alle opzichten gewaardeerd. Het is een organisatie die niet voor alle huurders even aanspreekbaar is. Met de bediening van de kernen lijkt de organisatie minder goed dan met de bediening van huurders in de wijken in het meer stedelijke gebied van Alphen aan den Rijn.

### ***Zwakke punten van de organisaties in geval van een combinatie***

Kunnen de organisatie in gezamenlijkheid hun zwakke punten compenseren? De veranderingen in de omgeving zetten corporaties onder druk en leiden er toe dat zij zich nog meer moeten bezig houden met verantwoording is er (Best\_T). De vraag wordt gesteld of het opvangen hiervan per se ten koste van de bediening van huurders moet gaan (MT\_T). Onduidelijk is hoe Trifolium de druk van de veranderingen in de omgeving gemakkelijker kan vangen als ze onderdeel is van wonenCentraal (MT\_T).

“Zijn er geen andere oplossingen dan fusie?” is een vraag die enkele malen gesteld is (HR\_T). Als de organisatie door fusie groter wordt dan wordt de organisatie toegankelijker dan wonenCentraal al wordt ervaren door individuele huurders (HR\_W). De huurdersorganisaties zijn niet principieel tegen fusie (HR\_W, HR\_T), maar de verwachtingen zijn negatief: meer schijven, kantoor verder weg, slechtere bereikbaarheid, minder slagkracht bij problemen en verlies aan saamhorigheid

(HR\_T). Ook leeft er het idee dat de organisatie duurder wordt en het kantoor in Boskoop binnen niet al te lange tijd wegbezuinigd zal worden (OR\_T, MT\_T, HR\_T). De bestuurders (Best\_W, Best\_T) en toezichthouders (RvC\_T, RvC\_W) willen liever geen termijn stellen voor het openhouden van de voorgenomen vestiging in Boskoop. Het suggereert anders een concessie te zijn vanuit posities. Een dergelijke beslissing moet een positieve keuze zijn vanuit de combinatie van de *best practices* en de visie van nieuwe organisatie op de dienstverlening (Best\_W). De toekomst is ook onzeker. Er bestaat de verwachting dat het baliebezoek verder terug zal lopen en er toenemend gebruik gemaakt zal worden van digitale dienstverlening (Best\_W, Best\_T, RvC\_T, RvC\_W). Wanneer en hoe hard die teruggang doorzet, is niet te voorspellen maar wel te volgen.

De vraag of zwakke punten in gezamenlijkheid gecompenseerd kunnen worden, levert een dilemma op. De institutionele omgeving dwingt corporaties tot veranderingen en tot meer verantwoording. Dit levert een druk op om op te schalen. Huurders worden meer naar tevredenheid bediend als de corporatie kleiner is. Een deel van de betrokkenen verwachten dat opschalen ten koste gaat van de bediening van en het contact met huurders. Dit levert een beeld op communicerende vaten: vermindering van de zwakte in verantwoording gaat gepaard met vermeerdering van zwakte in klantbediening. Met deze manier van redeneren is er altijd verlies. Een andere manier van redeneren is het zoeken naar de combinatie van sterke punten van beide organisaties. Ineenschuiven van de *best practices* is een aanpak die een win-win situatie dichterbij brengt.

### 3.3 Wat is wel en wat is niet logisch bij dit fusietraject?

Er zijn gebeurtenissen in een traject naar een voortraject die een bepalende en zelfs doorslaggevende invloed hebben op de beslissing over fusie. Dit thema leverde behoorlijk wat gespreksstof op. Om een indicatie te geven is een telling gedaan op de database van dit casusonderzoek.

<i>Thema</i>	<i>Items (in documenten en interviews)</i>
Strategie/beleid	192
Organisaties passen bij elkaar	218
Verloop van het voortraject	225



De thema's ontlopen elkaar niet veel in aantal items, maar het thema (on-)logica van het traject komt het hoogst uit. Omdat gebeurtenissen een voorgeschiedenis en context hebben, zou de beschrijving van alle genoemde items erg uitwaaiëren. Er is een selectie gemaakt van de gebeurtenissen die naar het inzicht van de onderzoeker het meest er toe doen bij de fusiebeslissing.

### ***Overwegingen bij (on-)logica van het traject***

Om te beginnen hebben veel betrokkenen bezwaren tegen een onlogica. Doelen moeten voorop gesteld worden, de strategieën en organisaties moeten elkaar versterken, en als dat niet het geval is dan moet de fusie niet doorgaan. Er is behoefte aan een rationele afweging. Ook de betrokkenen met overwegend negatieve verwachtingen zeggen open te staan voor concrete en onderbouwde argumenten. Tegelijkertijd is er het besef dat een fusiebeslissing door onverwachtse gebeurtenissen en onzorgvuldigheden gemakkelijk kan kantelen (RvC\_W, Best\_W). De onlogica van een fusietraject is zelfs een potentiële faalfactor (RvC\_W). Kortom, de (on-)logica van het traject is een belangrijk punt van aandacht en zorg.

### ***Gemeentefusie***

Het persbericht maakt melding van een aanleiding voor het fusieonderzoek, namelijk het feit dat de gemeenten Rijnwoude, Boskoop en Alphen aan den Rijn zijn gefuseerd tot de nieuwe gemeente onder de naam Alphen aan den Rijn. Gesteld is dat het zinvol is om naar de mogelijkheden van samenwerking en fusie te kijken (Raeflex, 2013, p. 10). Dit is al eerder gedaan met onderzoek en voorbereidingsproces met woningbouwvereniging Habeko erbij, waarover verderop meer. Bij de visitatie is door Habeko en Trifolium gesteld dat een stap naar verder samenwerking en zelfs fusie logisch maar niet noodzakelijk is. De visitatiecommissie heeft niet iets van weerstand tegen een verdere samenwerking of fusie vernomen. Het wordt ook nu niet raar maar logisch gevonden om een fusie te overwegen (Best\_W, HR\_W, RvC\_T, OR\_W, Best\_T, Weth.). De slagkracht in het overleg bij de gemeente is een argument, maar niet een overtuigend argument (OR\_W). De gemeente probeert niet de corporaties uit elkaar te spelen, maar waardeert positief dat ze niet concurreren maar samenwerken in het overleg met de gemeente (Weth.). De bestuurder van Trifolium ervaart wel een zwakkere positie van de corporatie bij de gemeente en vertelt van een vergelijkbare ervaring van de bestuurder van Habeko (Best\_T).

Gezien de samenwerking tussen de gemeente Alphen aan den Rijn en de drie corporaties ligt het denken in termen van slagkracht en machtsposities niet voor de hand. De concentratie van het gemeentebestuur en ambtenarij in de plaats Alphen aan de Rijn, heeft wel tot gevolg dat de bestuurders van Trifolium en Habeko een zwakkere positie in het netwerk hebben gekregen dan ze hadden toen de gemeenten Boskoop en Rijnwoude nog zelfstandig waren. In die situatie hadden ze zo goed als een één-op-één relatie met de gemeente. Er is dus voor Trifolium een reëel verlies van invloed, dat opgelost zou kunnen worden met een fusie, maar wellicht evengoed ook door een actieve rol in de samenwerking. Het is in elk geval geen doorslaggevend argument om te fuseren. Vanuit het perspectief van wonenCentraal is de gemeentefusie anders. Weliswaar is de één-op-één relatie tussen corporatie en gemeente verdwenen, maar als grootste van de drie corporaties, gevestigd in de hoofdplaats van de gemeente en met jarenlange contacten heeft wonenCentraal al een gevestigde positie en met aanzien en invloed. De positie zou met fusie verstevigd worden maar waarschijnlijk niet veel meer invloed opleveren. Fusie van Trifolium en wonenCentraal zou een logische maar niet noodzakelijke stap na de gemeentefusie zijn.

Een ander effect van de gemeentefusie is dat de gemeentefusie de toon heeft gezet voor zorgen van partijen bij de voorgenomen fusie tussen Trifolium en wonenCentraal. Men gebruikt de gemeentefusie als negatief voorbeeld (OR\_T, HR\_T). De publieksvoorzieningen zijn weg uit Boskoop en men verwacht dat dat met een kantoor in Boskoop van de nieuwe corporatie snel ook zo zal zijn.

Op het negatieve voorbeeldeffect anticipeert men door rekening te houden met gevoeligheden rond de nog te maken keuze van een naam voor de nieuwe corporatie (RvC\_T, RvC\_W, Best\_W, Best\_T, HR\_W). Ter toelichting, voor de keuze van de naam van de nieuwe gemeente is een verkiezing uitgeschreven onder de inwoners. De naam die uit deze verkiezingen naar voren kwam is niet gekozen door het nieuwe gemeentebestuur. Het is Alphen aan den Rijn geworden. Hiermee is het beeld gevormd dat de gemeente Boskoop en Rijnwoude overgenomen zijn. De naamgeving acht in beginsel niemand van het grootste belang, maar men vindt het wel verstandig om rekening te houden met de gevoeligheden in Boskoop (RvC\_W, RvT\_T, Best\_T).

De negatieve beeldvorming als gevolg van de keuze van de gemeentenaam hebben het verschil in grootte van de twee fusiepartners Trifolium en wonenCentraal meer emotionele lading gegeven dan zonder deze gebeurtenis het geval zou zijn (OR\_T, HR\_T).

Het voornemen op voorhand om als de fusie doorgaat de nieuwe organisatie in ieder geval niet wonenCentraal te noemen is te begrijpen in het licht van de gebeurtenissen bij de gemeentefusie. Dit is een voorbeeld van de invloed van het voortraject op de besluitvorming. Als de fusieorganisatie wonenCentraal zou gaan heten, zou dat het beeld kunnen versterken dat Trifolium ingeschoven wordt in een nauwelijks veranderde corporatie in Alphen aan den Rijn. Vanwege de voorgeschiedenis zou dit als een tweede verlies ervaren kunnen worden. Door met deze gevoeligheden rekening te houden werpt men geen belemmeringen op voor een geslaagde fusie. Deze overwegingen bij de naamgeving zijn te beoordelen als op het juiste moment in het proces en logisch in het traject.

### ***Gestrand overleg met derde beoogde samenwerkings-/fusiepartner Habeko***

Er is een eerder voortraject doorlopen met woningbouwvereniging Habeko, met bezit in de kernen van Hazerswoude, Benthuisen en Koudekerk aan den Rijn. In dat voortraject is zelfs al geschreven over de inrichting van de fusieorganisatie (Van Hoof, 2012). Over de redenen waarom Habeko op een gegeven moment niet verder wilde met het traject is veel gespeculeerd in de interviews. Onderzoek naar de redenen valt buiten dit onderzoek, evenals eventueel wederhoor van deze partij. Vast staat dat op het afhaken van Habeko in het bijzonder door Trifolium met teleurstelling is gereageerd (JV2013\_T, JV2014\_T, Best\_T). Het argument van één corporatie in één gemeente is minder sterk geworden (Best\_W, Weth.). Bestuur en RvC van Trifolium hebben ervoor gekozen om verder te gaan met wonenCentraal, dat juist niet afwijzend stond tegenover vergaande samenwerking en fusie (RvC\_T). Er is naar aanleiding van het afhaken van Habeko ook getwijfeld of fusie de beste optie was (HR\_T, Best\_T).

Door enkele partijen is erop gewezen dat een fusie tussen twee kleine en een grote corporatie gemakkelijker te verkopen zou zijn geweest in de voormalige gemeente Boskoop en Rijnwoude (Best\_W, Best\_T). Een fusie tussen drie corporaties zou volgens de ervaring veel gecompliceerder zijn dan tussen twee corporaties (Best\_W, Best\_T). Het is een typisch voorbeeld van onlogica die in fusieprocessen kan sluipen (Best\_W). Fusie tussen drie partijen is intussen niet meer aan de orde. Bij de gemeente leeft de verwachting dat Habeko enig moment toch aansluit bij de nieuwe corporatie (Weth.). Dit zou dan wel tot gevolg hebben dat de organisatie twee keer overhoop gaat (Weth.).

Er is dus een eerder voortraject van fusie doorlopen met drie partijen, behalve Trifolium en wonenCentraal ook Habeko uit de voormalige gemeente Rijnwoude. Dit traject is gestopt toen bleek dat Habeko niet bereid was verdere stappen richting fusie te maken. Bij de besturen en toezichtraden van Trifolium en wonenCentraal was die bereidheid er wel. Dit heeft tot gevolg gehad dat de twee partijen elkaar snel gevonden hebben in het voornemen tot fusie en het besluit tot een onderzoek. Het afhaken van Habeko heeft niet tot afstel van de fusieplannen geleid. Fusie met de twee overgebleven partijen is naar verwachting gemakkelijker en met meer kans op succes te realiseren. Daar staat tegenover dat voor een fusie met twee kleinere en een grotere corporatie gemakkelijker steun bij de medewerkers en belanghouders van de twee kleinere corporaties te krijgen zou zijn. Bij deze laatste overweging is het onderliggende idee dat er dan meer machtsbalans bij fusieonderhandelingen

over de inrichting van de nieuwe organisatie zou zijn. De eerste overweging gaat uit van denken in doelen en middelen, de tweede overweging gaat uit van posities. Fusie met drie organisaties is niet meer aan de orde. De ontstane situatie biedt kansen op een eenvoudiger en succesvollere fusie, maar geeft ook meer noodzaak om vertrouwen te winnen bij de kleinere van de twee organisaties.

### ***Kleine versus grote corporatie***

Zoals gezegd is het verschil in grootte tussen de fusiepartners meer beladen na de gemeentefusie. Het afhaken van Habeko heeft daar nog extra lading opgelegd. De ongelijkheid in grootte betekent niet per se ongelijkwaardigheid. Het belast het proces en is een punt van zorg (RvC\_W). Er wordt bewust voorstellen gedaan die op te vatten zijn als concessies aan Trifolium (RvC\_T) en ieder geval bedoeld zijn om de medewerkers en huurders van Trifolium niet het idee te geven dat de corporatie overgenomen wordt. Het is wel goed om rekening te houden met psychologische effecten, maar het is niet realistisch om het verschil in grootte te negeren (MT\_W, Best\_W). De wethouders zien ondanks het duidelijke schaalverschil organisaties die op elkaar lijken. Ze verwachten dat het schaalverschil niet als machtsverschil uitgespeeld zal worden (Weth.).

Voor de perceptie van gelijkwaardigheid is het niet bevorderlijk dat medewerkers van Trifolium zich zorgen maken (Best\_T, HR\_W, MT\_W), en medewerkers van wonenCentraal het idee hebben dat er niet zo veel verandert (OR\_W, HR\_W). Er is een verschil van beleving (Best\_T), en meer openlijke onrust bij medewerkers van Trifolium (Best\_T) en weinig *röring* bij medewerkers van wonenCentraal (MT\_W). Er zullen voor medewerkers van wonenCentraal wel degelijk dingen veranderen met een fusie (MT\_W). De twee organisaties lijken in grond van hun hart erg op elkaar (MT\_W) en de ervaring in het eerdere voortraject is dat mensen van beide organisatie goed met elkaar overweg kunnen (MT\_W). Mensen van zowel Trifolium als wonenCentraal zullen een plek vinden in de nieuwe organisatie (MT\_W). Voor het wegnemen van onzekerheid is het noodzakelijk om medewerkers duidelijkheid te bieden en het proces niet te lang te laten duren (MT\_W).

Het verschil in grootte is er: wonenCentraal is gemeten in verhuureenheden en medewerkers (FTE) ongeveer 4 keer zo groot als Trifolium. Echter in de populatie van de Nederlandse corporaties zitten beide corporatie tussen kleine en grote

corporaties in (zie referentiegroepindeling CFV). Trifolium is zo gezien geen kleine corporatie en wonenCentraal geen grote corporatie.

In de ongelijke beleving van kansen bij de fusie schuilt een afbreukrisico. Echter, tegenover de onzekerheid over posities en de aard van de organisatie aan de kant van Trifolium, staat geen zekerheid over behoud van posities aan de kant van wonenCentraal maar het geloof dat de waarden van de organisaties overeenstemmen en het vertrouwen dat de vorming van de nieuwe organisatie eerlijk zal verlopen. Uit het verschil in grootte volgt dus niet dat de positie van de medewerkers van Trifolium enerzijds en wonenCentraal anderzijds ongelijkwaardig zal zijn bij de inrichting van de nieuwe organisatie.

### ***Snelheid in het traject en het vraagstuk van communicatie***

Diverse betrokkenen zeggen het waarom (OR\_W, MT\_T, HR\_T) en de keuze van het moment van de fusie niet te begrijpen (MT\_T, HR\_T). Er is gesteld dat de raden van commissarissen het willen (MT\_T), en die dan wel zullen weten waarom het voorstel gedaan wordt (MT\_T). De motieven voor de fusie zijn niet duidelijk, maar toch gaat het proces heel snel en is binnen enkele maanden omgeslagen (MT\_T). Het MT van Trifolium stelt dat niemand van de medewerkers bij Trifolium overtuigd is van het nut en de noodzaak van fusie. Wat betreft de snelheid in het traject verwijst het MT naar het strategische beleidsplan van Trifolium, waarin op de rol staat dat eind 2017 er een voorstel komt voor een vergaande al dan niet formele vorm van samenwerking op de terreinen woonruimteverdeling, projectontwikkeling en stafdiensten. In hetzelfde plan is er opgehouden dat er in alle jaren samenwerkingsmogelijkheden onderzocht en gerealiseerd kunnen worden.

De huurdersraad in Boskoop voelt zich overvallen (HR\_T), in tegenstelling tot die in Alphen (HR\_W).

De beide raden van commissarissen willen snelheid in het traject, om de periode van onzekerheid van managers en medewerkers kort te houden (RvC\_T, RvC\_W).

Duidelijkheid en snelheid van het proces is van belang om onzekerheid weg te nemen (MT\_W). Om niet overhaast en vanuit een tunnelvisie te beslissen is opdracht gegeven voor een onderzoek door een onafhankelijke buitenstaander (Best\_T, Best\_W). Men wil voorkomen dat men blind is voor eigen redeneringen (Best\_W).

Daarom is het ook goed om voor beide organisaties de vraag te stellen wat er gebeurt als de fusie niet doorgaat (Best\_T). Voor Trifolium breekt er een moment aan waarop de organisatie en de huurders nadeel zullen ondervinden van de zwakten van de organisatie (visitatie, SWOT\_T, Best\_T, RvC\_T). Deze redenering laat een

gevoel van urgentie zien. Een dergelijke redenering ontbreekt bij wonenCentraal. Er zijn punten waarop voor beide organisaties voordeel te boeken is (Best\_W).

Fusie blijkt veel meer beladen in Boskoop, zodat het moeilijk is om vast te stellen of de communicatie onvoldoende is geweest. Vast te stellen is wel dat er in 2012 een veel verdergaande bereidheid was in een voorbereidingstraject naar fusie, waarbij beide organisaties betrokken zijn geweest. Bezien vanuit dat eerdere voortraject, het visitatierapport en de uitkomsten van de interne analyse (SWOT\_T) kan de stap die raad van commissarissen en bestuurder gezet hebben geen verrassing zijn. Vanuit Trifolium bezien is er noodzaak en een zekere urgentie om een stap te maken die de zwakke punten wegneemt. Voor wonenCentraal biedt een fusie voordelen, maar er is geen urgentie om tot fusie over te gaan.

Met de fusieafweging op dit moment lijkt Trifolium af te wijken van haar strategisch beleidsplan. Volgens dat plan zou er pas over twee jaar een onderzoek starten met een vraagstelling waarin fusie niet genoemd maar wel gelezen zou kunnen worden. Het plan houdt echter ook mogelijkheid open om samenwerkingsvormen te onderzoeken te realiseren wanneer de gelegenheid zich voordoet.

## **4 Onderzoek naar gedeelde waarden en opvattingen**

Het onderzoek heeft een tweede hoofdvraag, namelijk “zijn de organisaties qua waarden, organisatiecultuur en de omgang met de lokale belanghouders zo verwant dat het reëel is om te verwachten dat de organisaties met weinig ‘wrijving’ en prestatierugval zich omvormen tot een nieuwe organisatie?”.

### ***4.1 Toelichting vraagstelling***

Met deze vraag wordt niet vooruitgelopen op begeleiding van het fusieproces en inrichting van de nieuwe organisatie. Het gaat om een verkenning van de kans op succes, in het geval men tot doorgaan met de fusie besluit.

De vraag is al voor een deel aan de orde gekomen in paragraaf 3.2. In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van een test onder medewerkers, managers, bestuurders en toezichthouders van beide organisaties. De geïnterviewde belanghouders – leden van de huurdersorganisatie en wethouders – zijn niet in dit deel van het onderzoek betrokken.

### ***4.2 Q-methodiek***

Het onderzoek is uitgevoerd volgens de zogeheten Q-methodiek. De methode stamt uit de jaren tachtig en is bedoeld om overeenkomsten en verschillen van waarden en opvattingen in groepen vast te stellen. In dit onderzoek is de methode gebruikt om vast te stellen of de twee organisaties verschillen of juist overeenstemmen in hun waarden en opvattingen. Het is mogelijk om op gevoel na enkele gesprekken daar uitspraken over te doen. Het voordeel van de Q-methode is dat deze het mensen lastig maakt om sociaal wenselijke antwoorden te geven. Een ander voordeel is dat de methode kwantificeert en objectiveert. Over de achtergronden van deze methode zij verwezen naar een publicatie (van Exel & de Graaf, 2005).

### ***4.3 Verantwoording van de Q-test in het onderzoek***

In het onderzoek hebben 15 leden van de organisaties van Trifolium en wonenCentraal een test uitgevoerd via internet. In deze test is hun gevraagd om 45 stellingen over fusies en organisatiewaarden te rangschikken op een 7-puntsschaal van helemaal oneens tot helemaal eens. Dit gebeurt met een vaste indeling. Er is gecontroleerd of de respondenten naar een positieve of negatieve reactie op de stellingen neigen.



Deze controle levert het volgende beeld op:

	<i>oneens</i>	<i>neutraal</i>	<i>eens</i>
<i>totaal</i>	16,1	11,3	17,6
<i>Trifolium</i>	15,2	12,2	17,6
<i>wonenCentraal</i>	17,3	10,0	17,7

Deze kleine afwijking naar meer eens is acceptabel. Aan het begin van de interviews is de respondenten gevraagd naar hun opmerkingen bij hun sortering van de stellingen. Dit leverde bij een enkele stelling de indicatie op dat deze verschillend geïnterpreteerd zou kunnen worden. De respondenten is verteld dat het er niet om ging of een stelling waar is of niet, maar om welk gevoel ze hebben bij de stelling. Ook deze controle heeft geen bezwaren opgeleverd voor een vervolg met de test.

#### **4.4 Resultaten van de Q-test**

Een eerste resultaat van de analyse is een overzicht van de correlaties. Dat wil zeggen de maat waarin de sortering van de ene deelnemer op die van een ander lijkt. 100% staat voor identiek; 0% voor totaal zonder overeenkomst. Een score van 50% geldt bij de methode als een sterke overeenkomst. In het volgende overzicht zijn de sorteringen tussen de deelnemers in functie en organisatiegroepen vergeleken.

Correlaties	Combinatie	Trifolium	wonen-Centraal
Totaal	48,8	48,2	53,0
RvC bestuurders	65,7	62,0	70,0
MT excl bestuur	45,9	44,7	53,0
MT incl. bestuur	49,3	45,3	55,7
OR	41,8	40,3	58,0

De waarden liggen allemaal op een tamelijk hoog niveau. Dit kan wijzen op een hoge coherentie in opvattingen tussen de twee organisaties en binnen de organisaties.

Vermoedelijk werken professionele waarden en normen van de sector van de volkshuisvesting ook door. Om daar uitsluitsel over te geven zou het onderzoek uitgebreid moeten worden met controlegroepen. Dat is niet gedaan omdat de exacte hoogte van de correlaties minder van belang is.

Nadere aandacht is nodig voor de hoge correlaties in de sorteringen van de bestuurders en voorzitters van de raden van commissarissen. Deze geven een hoge overeenstemming in opvattingen te zien. Genoemd is het risico van een tunnelvisie

in een fusietraject. In internationale literatuur over commerciële ondernemingen met boards of directors<sup>5</sup> blijken deze in het voortraject vaak een te groot geloof in succes van de voorgenomen fusie te ontwikkelen. De gevonden overeenstemming bij de raadsvoorzitters en bestuurders van Trifolium en wonenCentraal zit echter ook in organisatiewaarden, waardoor er eerder sprake is van een verwantschap in professionele waarden dan een hang naar consensus in een traject naar fusie. Wel schuilt hier een perceptierisico. De overeenstemming tussen bestuurders en toezichthouders van Trifolium enerzijds en wonenCentraal anderzijds is veel hoger dan de overeenstemming tussen managers en medewerkers van beide organisaties.

Bij wonenCentraal zijn de correlaties op het niveau van het MT en OR aanmerkelijk hoger dan bij Trifolium. Dit zou een aanwijzing kunnen zijn voor een coherenter organisatiecultuur bij wonenCentraal. Aangezien er bij Trifolium twee deelnemers afwijken in hun reactie op de stellingen over fusie (zie hierna groep 2) is de correlatietabel nogmaals opgesteld maar zonder de correlaties van deze twee deelnemers. Er is dan beter iets te zeggen over een mate van coherentie wat betreft organisatieculturen. De gecorrigeerde tabel is als volgt:

Correlaties	Combinatie	Trifolium	wonen-Centraal
Totaal	50,3	49,9	53,0
RvC bestuurders	65,7	62,0	70,0
MT excl bestuur	48,5	51,5	53,0
MT incl. bestuur	52,9	53,8	55,7
OR	46,8	50,0	58,0

De correlaties per team liggen bij wonenCentraal nog steeds hoger, maar het verschil is nu veel kleiner. De waarden liggen bij beide organisaties hoog. In combinatie zijn de correlaties wel iets lager dan bij de organisaties afzonderlijk, maar niet veel lager. De organisaties lijken dus op elkaar vooral als het verschil in houding ten opzichte van fusie er uitgefilterd wordt.

Het lastigste onderdeel voor de interpretatie van de Q-test is de volgende stap. Bij de analyse wordt geprobeerd om een aantal 'gemiddelde' sorteringen te vinden. In dit onderzoek is dat aantal op 3 bepaald. De sortering van de deelnemers lijkt dan het

---

<sup>5</sup> One-tier boards, waarin uitvoerende bestuurders en toezichthouders samen zitting in hebben.

meest op de ene en minder op de andere twee sorteringen. De deelnemers worden op deze manier in groepen ingedeeld die wiskundig bepaald zijn door het analysemodel. Dit leidt tot de volgende verdeling:

	<i>groep 1</i>	<i>groep 2</i>	<i>groep 3</i>	<i>geen groep</i>
<i>Trifolium</i>	1	2	4	1
<i>wonenCentraal</i>	6	0	0	1
<i>RvC</i>	2	0	0	0
<i>Bestuur</i>	0	0	1	1
<i>MT excl bestuurder</i>	3	1	2	0
<i>OR</i>	2	1	1	1

Opvallend is dat in groep 1 overwegend leden van wonenCentraal zitten en in groepen 2 en 3 uitsluitend leden van Trifolium. Dit een aanwijzing voor verschillen tussen de organisaties. Verder zijn er twee deelnemers niet in een groep ingedeeld. Beiden hebben evenveel van de sortering van groep 1 als die van groep 3; ook beiden hebben een sortering die weinig lijkt op die van groep 2.

In de vergelijking tussen groep 1 en 2 zijn de volgende stellingen het meest uiteenlopend gesorteerd:

Verschi tussen groepen 1 en 2 -3 helemaal oneens < > helemaal eens +3	Groep 1	Groep 2
23] = "Een fusie gaat altijd door tenzij er persoonlijke tegenstellingen ontstaan in de top."	-0,67	+1,59
18] = "Een fusie is geslaagd als de gemeente(n) vinden dat de organisatie professioneler geworden is."	-0,22	-1,97
15] = "Binnen een grotere organisatie heb je meer carrièrekansen."	+1,32	-0,39
10] = "Als je klein bent kom je minder snel aan tafel bij de gemeente en maatschappelijke partners."	+0,63	-1,05

De grootste verschillen in sortering zijn terug te voeren op uiteenlopende opvattingen over fusie.

In de vergelijking tussen groepen 1 en 3 zijn de grootste verschillen als volgt:

Verschi tussen groepen 1 en 3 -3 helemaal oneens < > helemaal eens +3	Groep 1	Groep 3
39] = "Maatschappelijk ondernemen houdt in dat je de grenzen van wat mag opzoekt."	-2,06	+0,39
33] = "Goed is goed genoeg."	+0,56	-0,85
26] = "Als voor iets geen regels bestaan dan mag het."	-1,82	-0,45
43] = "Leren doe je niet door naar cursussen te gaan."	-1,07	+0,19

De verschillen tussen groep 1 en 3 lijkt toegeschreven te kunnen worden aan een iets meer al dan niet door regels en normen geleide (wonenCentraal) en meer ad hoc manier van werken (Trifolium). Deze verschillen zijn genoemd in de interviews. Stelling 33 blijkt een uitspraak te zijn bij wonenCentraal over het halen van normen voor klanttevredenheid (JV2014\_W), wat mogelijk een vertekening geeft als gevolg van de onbedoelde herkenbaarheid van de stelling.

En tenslotte, tussen groepen 2 en 3 tenslotte zijn zitten de grootste verschillen bij de volgende stellingen:

Verschi tussen groepen 2 en 3 -3 helemaal oneens < > helemaal eens +3	Groep 2	Groep 3
23] = "Een fusie gaat altijd door tenzij er persoonlijke tegenstellingen ontstaan in de top."	+1,59	-0,92
9] = "Het traject van een fusie kent een eigen logica die uiteindelijk bepaalt of een fusie doorgaat."	1,05	-0,97
1] = "Bestuurders weten zelf vaak niet wat hun echte drijfveer is bij fusie."	0,77	-1,23
15] = "Binnen een grotere organisatie heb je meer carrièrekansen."	-0,39	+1,46

De grootste verschillen zijn te vinden bij stellingen met betrekking tot fusie. Groep 2 week in dit opzicht ook al af van groep 1. Er kan gesteld worden dat deze groep zich onderscheidt met een kritischer houding ten aanzien van fusie. Dit blijkt ook bij de meting van de voor deze groep onderscheidende stellingen. 8 van de 9 significant<sup>6</sup> onderscheidende stellingen voor deze groep zijn gerelateerd aan fusie.

Er is ook gekeken naar verbindende stellingen voor de 3 groepen gezamenlijk. Dat zijn de volgende stellingen:

---

<sup>6</sup> Significantiewaarde  $p < 0,01$  wat wil zeggen 99% betrouwbaar.

<i>Verbindende stellingen gemeenschappelijk oneens</i>	<i>Verbindende stellingen gemeenschappelijk eens</i>
17] = "Als je niet fuseert terwijl de anderen dat wel doen, dan mis je de aansluiting met de collegacorporaties."	24] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie waar de bewoners van op aan kunnen."
5] = "Alleen kleine corporaties gaan er in efficiëntie op vooruit als ze fuseren."	27] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie waar het er eerlijk aan toe gaat."
35] = "Mensen kunnen helpen is bijzaak, je moet gewoon je werk doen."	36] = "Medewerkers zijn professionals die ruimte moeten krijgen van hun leidinggevenden."
45] = "Op kosten letten gaat ten koste van het sociale gezicht van de organisatie."	22] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie die met boeiend werk iedereen voldoende uitdagingen biedt."

Organisatiewaarden als betrokkenheid bij bewoners en eerlijkheid scoren hoog, evenals autonomie en aanspraak op intrinsieke motivatie. Doemredeneringen met betrekking tot fusies verwerpt men, net als het idee dat doelmatigheid ten koste gaat van legitimatie en reputatie. Opmerkelijk is ook de uitkomst dat men bezwaar heeft tegen de stelling dat alleen kleine corporaties erop vooruitgaan bij een fusie. Men vindt dat ook grotere corporaties er in efficiëntie op vooruit moeten gaan<sup>7</sup>. Dit is ondersteuning voor het idee dat niet alleen Trifolium maar ook wonenCentraal een duidelijk voordeel moet kunnen behalen met een fusie.

De organisaties lijken op elkaar, tenminste als het verschil in houding ten opzichte van fusie buiten beschouwing gelaten wordt. De verschillen die dan overblijven zijn verschillen die te maken hebben met meer regel- en normgeleid werken enerzijds en een meer ad hoc manier van opereren anderzijds. Verder zijn er duidelijk gedeelde waarden en opvattingen. Organisatiewaarden als betrokkenheid bij bewoners en eerlijkheid scoren hoog, evenals autonomie en aanspraak op intrinsieke motivatie. Doemredenering met betrekking tot fusies verwerpt men, net als het idee dat doelmatigheid ten koste gaat van legitimatie en reputatie. Opmerkelijk is ook de uitkomst dat men bezwaar heeft tegen de stelling dat alleen kleine corporaties erop

---

<sup>7</sup> Tijdens interviews gegeven toelichting op sortering van deze stelling.

voortgaan bij een fusie. Er zitten dus verschillen tussen de twee organisaties, maar op vermoedelijke kernwaarden van de bedrijfsculturen (doelmatigheid, betrokkenheid en autonomie) vinden de organisaties elkaar.



## 5 Confrontatie met onderzoek naar effecten van schaal en fusies

In dit hoofdstuk volgt een selectie van onderzoek over effecten van schaalgrootte en fusies bij woningcorporaties. Het doel is niet om hiermee een overzicht van de literatuur te geven. Daarvoor zij verwezen naar andere publicaties (Botermans, 2011; Crooijmans, 2015). Hier is het doel om aanknopingspunten te bieden voor de discussie over voor- en nadelen.

Eerder is er verwezen naar een verzameling internationale publicaties over overmoed van bestuurders en toezichthouders bij de fusie in commerciële sectoren. In die sectoren wordt er te veel aan zittende aandeelhouders betaald, omdat men de resultaten van na de fusie overschat. Bovendien, naarmate het succes van de nieuwe organisatie meer overschat wordt, des te slechter wordt de fusie uitgevoerd. Een verzameling internationale publicaties uit de commerciële sectoren leert dat de kans op succes van een gefuseerde organisatie toeneemt naarmate de betrokken bestuurders en toezichthouders gematigder zijn in hun verwachtingen. In dit onderzoek tonen de bestuurders en toezichthouders realistisch met voorspellingen van succes en terughoudend met het poneren van grote voordelen.

Afgaand op promotieonderzoek met data uit 2002 zijn bewoners beter af met een corporatie die met een zeker mate van concentratie lokaal gebonden werkt (Koolma, 2008): het voorgenomen huurbeleid is gematigder, en er wordt meer geld gestoken in onderhoud, woningverbetering en de bouw van betaalbare huurwoningen. Dit verschijnsel is overigens nog niet met recentere data getoetst.

De prognoses van de twee corporaties passen bij het voordeel dat andere corporaties die lokaal geconcentreerd werken hebben weten te realiseren voor huurders en woningzoekenden. Met een fusie blijft dit voordeel behouden, mits de corporaties hun beleid in gezamenlijkheid voortzetten.

Dat effect is echter niet terug te vinden als een hogere doelmatigheidsscore van lokaal geconcentreerd werkende corporaties (Veenstra, Koolma, & Allers, 2014), waarbij doelmatigheid als de verhouding tussen kosten en prestaties gemeten is. Kleine organisaties (onder 2.500) hebben meer kans om aan doelmatigheid te winnen. In de grootteklasse daarboven zitten corporaties die schaalneutraal zijn, dat wil zeggen dat ze niet aan doelmatigheid winnen als ze op of afschalen (Veenstra, Koolma, & Allers, 2014). Hoe Trifolium en wonenCentraal in deze doelmatigheidsmeting scoren is niet

openbaar beschikbaar. Een opdrijvend effect van fusies op de kosten en doelmatigheid op de langere termijn is niet goed vast te stellen (Berge, Buitelaar, & Weterings, 2013; Crooijmans, 2015).

Fusie kan in het geval van Trifolium en wonenCentraal een licht positief effect op de efficiëntie hebben. Het is echter ook mogelijk dat er geen positief of negatief effect is. Om meer te kunnen zeggen zou bekend moeten zijn welke doelmatigheidswinst mogelijk is ten opzichte van de beste praktijken grens uit recent doelmatigheidsonderzoek.

Er is ook met ander soort analyses gekeken naar het effect van fusies in specifieke situatie. In onderzoek uit 2006 is gebleken dat volgens de lokale partijen corporaties aan maatschappelijke effectiviteit winnen als ze fuseren (Cebeon, 2006). Beoordeeld naar feitelijke investeringen in wijken met een achterstand blijkt dit echter niet zo te zijn (Botermans, 2011). Een als hoger ervaren professionaliteit blijkt niet te corresponderen met hogere prestaties. Een mogelijke verklaring is dat organisaties die meer lijken op de organisatie door wie ze beoordeeld worden, hoger gewaardeerd worden (Koolma, 2008). De perceptie van het functioneren van gefuseerde corporaties is waarschijnlijk vatbaar voor vertekening (*bias*). In perioden en situaties waarin prestaties er niet toe deden bij extern toezichthouders was gebruik te maken van dit perceptie-effect. Na de debacles en de parlementaire enquête doen de prestaties van corporaties er wel weer toe bij de politiek. Trifolium en wonenCentraal kunnen niet volstaan met het voordeel van een hogere professionaliteit en waardering bij de belanghouders. Er zal ook een voordeel van hogere prestaties concreet en aannemelijk gemaakt moeten worden. Er kan gedacht worden aan de combinatie van een toename van investeringen in woningaanpassing en duurzaamheid, garantie van *service/levels* in het buurtbeheer, een matiging van het huurbeleid en een verdere terugdringing van de bedrijfslasten.

Een klein deel van de corporaties bereikt daadwerkelijk de meerwaarde die ze bij de fusieaanvraag bij het ministerie hebben opgegeven (Botermans, 2011), onder andere op het vlak van doelmatigheid en maatschappelijke prestaties. Op enkele onderdelen scoren corporaties wel beter volgens ander onderzoek, namelijk kwaliteit van de woningvoorraad en financiële bijdrage aan de leefbaarheid in buurten en wijken (De Bruin, 2010).

Veel meerwaardevoorspellingen van corporaties blijken niet uit te komen. Dit wil niet zeggen dat dat bij een fusie tussen Trifolium en wonenCentraal het geval zal zijn.

Wel zegt het dat er gerichte en aanhoudende aandacht nodig is voor de mate waarin opgegeven voordelen gerealiseerd worden.

Er zijn echter ook enkele bijeffecten van schaalvergroting op de bedrijfscultuur. Dreimüller laat zien dat als corporaties veranderen van een familiecultuur ze dat doen in de richting van een beheersingscultuur. Men bereikt niet de als voorkeur genoemde cultuur van een taakgerichte en responsieve organisatie. Volgens eerder onderzoek zou Trifolium een familiecultuur hebben. De observaties uit de interviews en het visitatierapport wijzen bij wonenCentraal op verschijnselen van een beheersingscultuur. De Q-methode laat iets meer regel- en normgeleid gedrag zien bij wonenCentraal dan bij Trifolium. Het gaat evenwel om scores rond de middenschaal.

Beide organisaties hebben zich taakvast getoond en treden responsief op voor de lokale omgeving. Uit de interviews lijkt Trifolium responsiever te zijn voor vragen en problemen van huurders. Ook wat betreft dit in onderzoek gevonden negatieve bijeffect is het bij een fusie tussen Trifolium en wonenCentraal een afwijking van deze regel mogelijk, mits er bewust aandacht geschonken wordt aan de na te streven cultuur voor de nieuwe organisatie.

Botermans (2011) wijst op het effect dat corporaties met fusie er wat maatstaven voor financiële continuïteit erop vooruitgaan ten opzichte van een controlegroep met niet fuserende maar in schaal en werkgebied vergelijkbare corporaties. Bij nadere beschouwing blijkt dit het gevolg van voor huurders en belanghouders ongewenste effecten: ten opzichte van in schaal en werkgebied vergelijkbare corporaties die niet fuseren investeren de fusiecorporaties minder na fusie, verkopen ze meer huurwoningen. Beide activiteiten zijn gunstig voor de financiën maar niet voor de volkshuisvestelijke taakuitoefening.

Versterking van de financiële positie door meer verkoop en minder investeringen zal niet optreden als de Trifolium en wonenCentraal hun afzonderlijke prognoses voor verkoop en investeringen gezamenlijk gestand doen. Voor het bezit in Boskoop is waarschijnlijk nog een uitbreiding van de investeringen in de bestaande woningen te verwachten, als het strategisch voorraadbeleid en de verduurzaming meer concreet gemaakt wordt. In de prognosecijfers van beide corporaties zit geen aanleiding om de kengetallen voor de financiële continuïteit op te voeren.

Als corporaties met relatieve lage huren (in percentage van maximaal redelijke huur) fuseren met corporaties met hogere huren, dan wordt het huurniveau van de corporaties met het hogere huurniveau richtinggevend. Fusies leiden op die manier tot hogere huren. Dit is tweede negatieve bijeffect uit onderzoek.

Verhoging van het huurniveau als gevolg van de fusie is niet te verwachten, aangezien beide corporaties streven naar een gematigd huurbeleid en in de afgelopen tijd daarover open onderhandelingen gevoerd hebben met de twee huurdersorganisaties.

Er is ook een andere manier om naar effecten van schaal te kijken, namelijk als *economy of scope* (Halpern, 1983). Kunnen organisaties beter en meer wat ze willen als ze op een hoger schaalniveau gaan opereren? Daar zijn inderdaad aanwijzingen voor. Er zijn kleine corporaties die bijvoorbeeld alle portefeuilleactiviteiten uitvoeren. Echter een groot deel doet dat niet, zonder dat daar in de omgevingsfactoren verklaringen voor zijn (Koolma, Hulst, & Montfort, 2013). Er is een grote toevalligheid in het spel die waarschijnlijk te maken heeft met de persoonlijke expertise en ambities die wel of niet in de kleine bezetting van een kleine corporatie te vinden zijn. Vanaf 8.000 verhuureenheden voeren corporaties alle portefeuilleactiviteiten uit (Koolma, Hulst, & Montfort, 2013). In de hoogste grootteklassen gaat dit overigens gepaard met meer kosten zonder dat de activiteiten toenemen.

De eerder genoemde zwakke punten van Trifolium passen in het beeld dat kleinere corporaties meer moeite hebben om alle benodigde activiteiten uit te voeren. Meer kunnen wat je wil als organisatie gaat gemakkelijker als er op een hoger schaalniveau geopereerd wordt. Het schaalniveau van de nieuwe organisatie ongeveer 10.000 wooneenheden is een combinatie van meer kunnen en minder nadeel hebben van een veel grotere schaal.

Het onderzoek geeft ook aanwijzing voor een ander effect van schaalgrootte. Normaal gesproken is de keuze van optimale schaal een afweging tussen klein en goed zijn in de interactie met cliënten (Markhorst, 2007) en groot en effectief zijn met kapitaalintensieve activiteiten. In de corporatiesector wordt het tweede effect niet bereikt blijktens eerdere metingen (Koolma, Hulst, & Montfort, 2013). Er is te verwachten dat het potentiële schaalvoordeel bij inkoop en organisatie van kapitaalintensieve activiteiten wel benut gaat worden (Hoof & Koolma, 2013). Er is de afgelopen vijf jaren meer prestatiedruk op de woningcorporaties gekomen.

Uit de documenten en interviews is op te maken dat wonenCentraal een manier van werken heeft waarbij de schaal voordeel biedt bij de opdrachtverlening aan aannemers van woningverbeteringsprojecten. Het is een aanwijzing dat een grotere corporatie schaalvoordeel bij kapitaalintensieve activiteiten weet te realiseren. Trifolium werkt op een schaalniveau waarbij er voordeel is in de interactie met huurders en woningzoekenden.

Samenwerking tussen corporaties is niet even intensief onderzocht als fusie, het tegendeel zelfs. Toch is ook door onderzoekers geopperd om naar alternatieven voor fusie te zoeken. Genoemde voorbeelden van succesvolle samenwerking (De Bruin, 2010) bestaan echter niet meer. Samenwerkingsverbanden zijn of vrijblijvend of conflictgevoelig, maar blijven in ieder geval op de lange termijn niet stabiel zonder formalisering van de samenwerking (joint-venture, fusie etc.). Er is dus geen *best practice* lijn te halen uit voorbeelden van organisaties die volledig naast elkaar opereren zonder te fuseren. In een situatie zonder onderzoeksresultaten en zonder positieve praktijkervaring is het verstandig om naar argumentatieve benadering te kijken. Bijvoorbeeld publicaties waarin vanuit juridische en bedrijfskundige principes een passende samenwerkingsvorm bij een (veranderings-)doel gevonden kan worden (o.a. Bultsma, 2004 p. 31, 78).

In de situatie van Trifolium en wonenCentraal wil men de beste werkwijzen combineren en ook een integratie van het beleid in het werkgebied. Hierbij passen geen netwerkachtige samenwerkingen of opdrachtnemer-opdrachtgeverrelaties met contractering, maar fusie. Een keuze voor een samenwerkingsvorm anders dan fusie omdat er voor een goed onderbouwde fusie geen draagvlak is, is kiezen voor een vorm die minder past en gezien de negatieve ervaringen waarschijnlijk niet stabiel zal zijn op de langere termijn.

Tot slot is er nog onderzoek waaruit komt dat corporaties hun governance beter op orde hebben naarmate ze groter zijn (Bortel, Mullins, & Gruis, 2010). Dit onderzoek is gebaseerd op een analyse van visitatierapporten. In de visitatierapporten laat wonenCentraal inderdaad een iets hogere score zien.

De meting van het onderdeel governance in de visatieprocedure is echter een meting van de mate waarin de corporaties verantwoordingsinstrumenten toepassen. Dat zegt dus minder over de effectiviteit van de governance en over de baat die huurders hebben bij de vormvereisten van de governance (Hagbi, in voorbereiding).

Gezien de druk die er staat op de maatschappelijke en bestuurlijke verantwoording van corporaties is het verstandig om te kijken op welk schaalniveau men goed aan de verantwoordingseisen vanuit de omgeving voldoet en kan blijven voldoen. Gezien de data uit de interviews en documenten is dat waarschijnlijk op een hoger niveau dan waarop Trifolium nu opereert. Organisaties ontlelen aan hun bestuurlijke verantwoording legitimiteit op institutioneel niveau. Uiteraard zou die institutionele legitimiteit een afgeleide moeten zijn van de maatschappelijke waarde die corporaties bij bewoners en woningzoekenden uit de doelgroep weten te realiseren.

## 6 Conclusie en aanbeveling

Dit rapport geeft antwoord op de twee volgende vragen:

- Vullen de strategieën, portefeuilles en processen van de twee organisaties elkaar zo aan dat een fusie meer oplevert dan een optelsom van de organisatiedelen?
- Zijn de organisaties qua waarden, organisatiecultuur en de omgang met de lokale belanghouders zo verwant dat het reëel is om te verwachten dat de organisaties met weinig 'wrijving' en prestatierterugval zich omvormen tot een nieuwe organisatie?

### 6.1 Conclusie

Op veel gebieden bestaan er overeenkomsten in het beleid van beide organisaties. Beide organisaties hebben een gelijkkluidende visie op de woningmarkt, een focus op de doelgroep, een gematigd huurbeleid en zijn sterk in de aanpak van leefbaarheid en de verbinding met lokale belanghouders. Trifolium is sterk in contacten bij de dienstverlening aan huurders en heeft een effectieve manier gevonden om huismeesters in te zetten bij het beheer van complexen en buurtbeheer. WonenCentraal is sterker in de ontwikkeling van nieuw beleid, de woningverbetering, het onderhoudsbeleid en de verantwoording van het gevoerde beleid. De sterke punten van beide organisaties zouden gecombineerd kunnen worden. Er is geen financiële noodzaak om te fuseren. Wel biedt de combinatie van de investeringen van de organisaties meer financiële handelingsruimte en een betere bezetting van de specialistische personele capaciteit. Het is niet zo dat de risico's van de portefeuilles verminderen door de samenvoeging van de woningbestanden van beide corporaties. Combinatie van het woningbezit van de corporaties vermindert niet de concentratie die de corporaties beide hebben met verouderd woningbezit in portiek- en hoogbouwflats. Trifolium lijkt het duidelijkst baat te hebben bij de combinatie van het beleid van de organisaties, tenminste als het gaat om het wegnemen van zwakke punten over en weer. Er is bij Trifolium in combinatie vordering te boeken met de formulering, concretisering en implementatie van beleid. Van wonenCentraal is een positieve invloed te verwachten op de aanbesteding en de resultaten met investeringsprojecten, gezien de professionalisering en de innovatie van de opdrachtgeversrol mits deze innovatie blijvend voordelen oplevert. Het dus aannemelijk dat het beleid van de organisaties goed bij elkaar past, en dat te verwachten is dat het geheel meer zal zijn dan de som der delen.

Er is het idee dat de organisaties er beide in de uitvoering van hun taken erop vooruitgaan als de *best practices* in elkaar geschoven worden. WonenCentraal kan leren van de persoonlijke benadering in de klantbediening van de organisatie van Trifolium, terwijl Trifolium van de betere beheersing van de procedures van wonenCentraal kan leren.

Samenvoeging van de organisaties leidt tot meer ruimte voor een professionele invulling van de functies en een minder kwetsbare organisatie in Boskoop. Dit schept ook kansen voor medewerkers op persoonlijke ontwikkeling en carrière binnen de organisatie.

De organisatie lijken op elkaar, tenminste als het verschil in houding ten opzichte van fusie buiten beschouwing gelaten wordt. De verschillen die dan overblijven zijn verschillen die te maken hebben met meer regel- en normgeleid werken tegenover een meer ad hoc benadering van het werk. Verder zijn er duidelijk gedeelde waarden en opvattingen. Organisatiewaarden als betrokkenheid bij bewoners en eerlijkheid scoren hoog, evenals autonomie en aanspraak op intrinsieke motivatie.

De institutionele omgeving dwingt corporaties tot veranderingen en tot meer verantwoording. Dit levert een druk op om op te schalen. Huurders worden meer naar tevredenheid bediend als de corporatie kleiner is. Een deel van de betrokkenen verwachten dat opschalen ten koste gaat van de bediening van en het contact met huurders. Betere verantwoording zou schaalvergroting vragen, betere bediening van de huurders schaalverkleining. Met deze manier van redeneren is er altijd verlies. Een andere manier van redeneren is het zoeken naar de combinatie van sterke punten van beide organisaties. Ineenschuiven van de *best practices* is een aanpak die een win-winsituatie dichterbij brengt.

Er zitten dus verschillen tussen de twee organisaties, maar op vermoedelijke kernwaarden van de bedrijfsculturen (doelmatigheid, betrokkenheid en autonomie) zullen de organisaties elkaar vinden.

Qua waarden, organisatiecultuur en de omgang met de lokale belanghouders verwant, zodat het reëel is om te verwachten dat de organisaties met weinig 'wrijving' en prestatierugval zich om zullenvormen tot een nieuwe organisatie.

## **6.2 Aanbevelingen volgend op de confrontatie van de casus met literatuur**

Een voorwaarde voor een geslaagde fusie is dat de top van de betrokken organisatie realistische verwachtingen hebben over de verbeteringen die met fusie te bereiken



zijn. Een nuchtere kijk zal gepaard moeten gaan met veel aandacht en inspanning om de verwachte verbeteringen ook te realiseren.

De fusie biedt zicht op de voordelen van lokaal geconcentreerd werken gezien vanuit de positie van de huurders in beide werkgebieden. Voortzetting van gematigd huurbeleid, relatief veel investeringen in onderhoud en woningverbetering en (vervangende) nieuwbouw van betaalbare huurwoningen.

Aangeraden wordt om ook energie te steken in de monitoring van de doelmatigheid.

De doelmatigheid is opgevat als de verhouding tussen kosten en prestaties. Als bijvoorbeeld de prestaties omhoog gaan bij gelijkblijvende kosten, dan neemt de doelmatigheid ook toe. Als de kosten afnemen, maar de prestatie nog meer dan neemt de doelmatigheid af. Deze benadering voorkomt een vernauwde blik op kosten.

Aangeraden wordt om aantoonbare toename van prestaties voor huurders, woningzoekenden en gemeente de basis te laten zijn van legitimiteit.

Professionalisering staat ten dienste van prestatieverbetering en kan alleen volgens die weg bijdragen aan een sterkere legitimiteit.

Beide organisaties kunnen door fusie een verdere stap zetten in de richting van een taakgerichte, responsieve organisatie. Dit sluit ook aan op de uitkomst van het onderzoek naar de gedeelde organisatiewaarden. Aangeraden wordt om veel aandacht te schenken aan cultuuraspecten bij de vormgeving en uitwerking van de fusie.

De betrokken corporaties en belanghouders kunnen kennis nemen van de tegenvallende verwachtingen en negatieve effecten van eerder, elders uitgevoerde fusies. Aangeraden wordt om van deze fouten te leren en het beter te doen, zoals sommige voorgangers elders dat ook gedaan hebben.

Meer kunnen doen door te werken op een iets grotere schaal zal een thema zijn dat verder ingevuld kan worden. Eén van de zaken is de sterke toenemende verantwoordingsdruk. Aangeraden wordt om de organisatie en werkwijzen zo in te richten dat er wel voldaan kan worden aan de verplichtingen, maar dat dit niet ten koste gaat van de beschikbare capaciteit voor werkprocessen die waarde opleveren voor de huurders, woningzoekende en de maatschappelijke omgeving.

Een vorm van samenwerking waarin organisaties volledig naast elkaar opereren zonder formele verbinding wordt afgeraden. Een dergelijke samenwerking past niet bij wat de partijen beogen, en zal naar verwachting niet stabiel zijn.

### **6.3 Aanbevelingen naar aanleiding van kwesties in het voortraject**

Onlogica in het voortraject is een punt van zorg. De betrokken hebben allemaal duidelijk gemaakt te hechten aan een rationele, goed beargumenteerde afweging en beslissing. Onlogische stappen zegt men wel te begrijpen, maar wil men vermijden. De gemeentefusie is een aanleiding die een fusie tussen Trifolium en wonenCentraal begrijpelijk maakt maar niet noodzakelijk, ook niet voor Trifolium dat in de periode hiervoor niet in de hoofdplaats Alphen aan den Rijn geopereerd heeft. Het gevolg van de commotie over de naam van de nieuwe gemeente is dat er overwogen wordt om een andere naam voor de nieuwe organisatie te kiezen dan wonenCentraal. Gezien de gevoeligheden is dit ook aan te raden.

Het met Habeko doorlopen voortraject maakt dat Trifolium en wonenCentraal al een eerste ervaring hebben dat de organisaties op elkaar lijken en in beleid weinig verschillen. Men is niet terug naar af gegaan maar heeft wel een pas op de plaats gemaakt door opdracht te geven voor dit onderzoek. Aangeraden wordt om tijd te nemen voor het winnen het vertrouwen en overtuigen van managers, medewerkers en belanghouders. Dit onderzoek is een belangrijke stap in dat proces. Invloed geven op invulling van de nieuwe organisatie is een andere aan te raden stap. Een snel maar zorgvuldig fusieproces is aan te raden. Dit om de periode van onzekerheid en verlies van aandacht voor andere zaken zo kort mogelijk te houden in het belang van medewerkers en huurders.

Trifolium en Boskoop lijken verliezers afgaande op enkele van de interviews. Er is onzekerheid over de gelijkwaardigheid bij een eventuele fusie gezien het verschil in grootte tussen de twee organisaties. De ongelijkwaardigheid zou zitten in de kansen op een goede positie in de nieuwe organisatie, in minder ruimte voor de autonomie en veelzijdigheid van de taakuitvoering en in verlies van de extra waarde die men in contacten met huurders weet te bereiken. Gezien de uitkomsten van het onderzoek naar de gedeelde kernwaarden van beide organisaties ligt het niet voor de hand dat deze negatieve verwachtingen uitkomen. Aangeraden wordt om snel deze onzekerheden weg te nemen. Er is ook een andere ongelijkwaardigheid die uit dit onderzoek naar voren komt. Voor Trifolium is op een aantal punten beoordeeld een fusie noodzakelijk, voor wonenCentraal zal een fusie enkele voordelen bieden en dus nuttig zijn. Hieraan is de verwachting verbonden dat er voor Trifolium veel en voor wonenCentraal weinig zal veranderen. Er ontstaat een beeld dat Trifolium en huurders in Boskoop veel verliezen en wonenCentraal hoogstens een beetje wint. In geen geval het beeld van een win-winsituatie. Over eventuele compensaties zoals het openhouden van een kantoor in Boskoop laten betrokkenen zich sceptisch uit.

Aan te raden is om de locatie van de kantoren te beoordelen vanuit de combinatie van *best practices* en de gezamenlijke visie op de dienstverlening aan huurders en woningzoekenden.

Een win-winsituatie is met alle betrokkenen te bereiken door nadrukkelijk aan te sturen op een combinatie van de sterke punten van beide organisaties.

De genoemde onzekerheden en negatieve verwachtingen geven blijk van weinig vertrouwen. Tegelijkertijd laten degenen met negatieve verwachtingen weten open te staan voor argumenten en niet per se tegen fusie te zijn. Als men niet meer openstaat voor andere standpunten en niet meer bereid is om positieve informatie te accepteren, dan zou er sprake zijn van wantrouwen dat niet alleen standpunten maar ook verhoudingen onoverbrugbaar maakt. Vertrouwen daarentegen is op te bouwen ook als dat door omstandigheden schaars is.

#### **6.4 Afsluitende aanbeveling**

Alle voorgaande bevindingen aanbevelingen overziend kan ik de bestuurders van Trifolium en wonenCentraal aanraden om verdere stappen te zetten in een traject richting fusie. Het is een aanbeveling onder een aantal voorwaarden.

Overwegingen zijn dat zowel Trifolium en wonenCentraal in beleid als met de combinaties van hun organisaties beter kunnen inspelen op de verwachtingen uit de lokale omgeving. Bij Trifolium is er noodzaak om binnen enkele jaren samen te gaan met een andere organisatie omdat het steeds lastiger wordt om met een kleine organisatie tot nieuw beleid en verbetering van de werkprocessen te komen. Deze noodzaak is niet acuut, maar de gelegenheid voor fusie doet zich nu voor.

WonenCentraal streeft naar een één-op-één relatie met de gemeente die voor huurders, woningzoekenden en andere belanghouders gunstig is. Deze relatie wordt met een fusie niet helemaal bereikt, maar er is wel een gelegenheid om een belangrijke stap in die richting te zetten.

De fusie leidt tot een betere nieuwe organisatie als de *best practices* van beide organisatie gecombineerd worden. Dit is een voorwaarde. Een voorbeeld is de matiging van het huurbeleid die zowel voor hogere als lagere inkomensgroepen doorgevoerd zou kunnen worden. Trifolium is sterk in een responsieve persoonlijke benadering van huurders en woningzoekenden en heeft een effectieve manier om huismeesters bij het woning- en buurtbeheer in te zetten. WonenCentraal heeft meer mogelijkheden om nieuw beleid te ontwikkelen en processen te verbeteren, zoals het proces van woningverbetering en verduurzaming. De organisatie heeft een positie

die nodige is om de relatie met aannemers en leveranciers op een nieuwe leest te schoeien, in het belang van de huurders en de kostenbeheersing. WonenCentraal is ook verder met communicatie via nieuwe media en de digitalisering van de dienstverlening. De genoemde elementen zijn te combineren in de nieuwe organisatie.

Beide organisaties zijn financieel solide. Toch is er voordeel te bereiken door meer uitvlakken van pieken in de investeringen en uitgaven. Het gaat niet om een groot voordeel, maar er is toename van de financiële handelingsruimte en slagkracht te verwachten. Te verwachten is ook dat de risico-inschaling door de toezichthouders gunstig blijft.

Voor medewerkers zijn er meer mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling in een grotere organisatie. In de nieuwe organisatie is er een combinatie van financiële en procedurele zekerheid en persoonlijke autonomie en een beroep op intrinsieke motivatie van medewerkers. In de nieuwe organisatie zal er een gedeelde bedrijfscultuur te verwachten waar bewoners echt voorop staan, en eerlijkheid de hoogste organisatiewaarde is. Deze organisatiecultuur is te verwachten maar ontstaat alleen door gezamenlijke inspanning van de mensen. Onderschrijven van deze verwachting schept verplichtingen.

Zoals elke fusie brengt deze fusie onzekerheid met zich mee voor medewerkers. Deze onzekerheid lijkt ongelijk verdeeld over de organisaties door gevoeligheden over het verschil in grootte van de organisaties en gebeurtenissen rond de gemeentefusie. Een voorwaarde is dat er gelijke kansen bestaan en dat medewerkers kunnen rekenen op een eerlijke procedure. Ik raad de bestuurders een traject naar fusie in te zetten waar het winnen van vertrouwen van medewerkers centraal staat.

Fusies staan of vallen met realistische doelstellingen en de wil en aanhoudende inspanning om deze ook te realiseren. Ik acht de doelstelling die de bestuurders voorstaan met de fusie realistisch. Ik raad aan om de doelstellingen vast te leggen, het tijdpad van de realisatie en uitspraken te doen over hoe te handelen bij eventueel tegenvallende resultaten.

Tot slot het idee van de win-win situatie. Deze is binnen handbereik. Echter onzekerheid over de gelijkwaardigheid kan gemakkelijk leiden tot de beleving dat Trifolium en bewoners van Boskoop iets kunnen winnen, maar vooral veel verliezen. Een win-winsituatie is met alle betrokkenen te bereiken door nadrukkelijk aan te sturen op een combinatie van de sterke punten van beide organisaties en samen te werken aan de realisatie daarvan in een echt nieuwe organisatie.



## **Overzicht literatuur en overige bronnen**

- Bakker, J. P., Groeneveld, M., & Verschuur, H. (2001). *Fusies en samenwerking bij woningcorporaties: Puzzelen met visie*. Utrecht: Cap Gemini & Ernst & Young.
- BDO. (2014). *Managementletter Interimcontrole 2014 Trifolium Woondiensten Boskoop*. Utrecht: BDO.
- Berge, M. v., Buitelaar, E., & Weterings, A. (2013). *Schaalvergroting in de corporatiesector. Kosten besparen door te fuseren?* Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Bortel, G. v., Hoekstra, J., & Elsinga, M. (2012). *Vijf jaar corporatievisitaties. Balanceren tussen verantwoord en leren*. Zeist: Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland / OTB.
- Bortel, G. v., Mullins, D., & Gruis, V. (2010). 'Change for the Better?' making sense of housing association mergers in the Netherlands and England. *Journal of Housing and the Built Environment*, 353-374.
- Botermans, M. (2011). *Effecten van schaalvergroting op volkshuisvestelijke prestaties van woningcorporaties*. Utrecht: USBO masterscripties.
- Bruin, A. (2010). *Functioneren na fusie: fictie of feit (scriptie)*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Bultsma, J. (2004). *Focus op fusie in de non-profit sector - de chronische onderschatting van het fusieproces*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Cebeon. (2006). *Effecten fusies corporaties op maatschappelijke prestaties [Effects of mergers on social performance]*. Amsterdam: Cebeon.
- Centraal Planbureau. (2013). *Schaalgrootte. Uitgevoerd op verzoek van de Ambtelijke Commissie Vernieuwing Publieke Belangen*. Den Haag: CPB.
- Corporatie Benchmark Centrum. (2015). *Coporate in Perspectief 2013 Stichting wonenCentraal L0565*. Den Haag: Aedes.
- Corporatie Benchmark Centrum. (2015). *Corporatie in Perspectief 2013 Trifolium Woondiensten Boskoop L0927*. Den Haag: Aedes.
- Crooijmans, B. (2015). *Leiden fusies tot efficiëntere woningcorporaties?* Utrecht: Tjalling C. Koopmans Dissertation Series.
- Dreimüller, A. P. (2008). *Veranderen is voor anderen (dissertatie)*. Hilversum: Nestas Communicatie.
- Ecorys. (2012). *Maatschappelijke visitatie Trifolium*. Rotterdam: Ecorys.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (2014). *Achtergrondinformatie bij ontwikkelingen Alphense woningmarkt*. Alphen aan den Rijn: Gemeente Alphen aan den Rijn.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (2015). *Preamble Prestatieafspraken*. Alphen aan den Rijn: Gemeente Alphen aan den Rijn, Stichting wonenCentraal, Trifolium Woondiensten Boskoop, Woningbouwvereniging Habeko wonen, Woonpartners Midden-Holland.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (2015, maart 13). *Uitnodiging Dag van het Sociaal Wonen*. Alphen aan den Rijn.
- Gemeente Boskoop. (2011). *Prestatieafspraken 2011-2014 Gemeente Boskoop, Trifolium Woondiensten en Woonpartners Midden-Holland*. Boskoop: Gemeente Boskoop.
- Habeko Wonen, Trifolium en wonenCentraal. (2012). *Strategie en beleid ABR (Concept versie 27 juni 2012)*.
- Halpern, P. (1983). Corporate Acquisitions: A Theory of Special Cases? A Review of Event Studies Applied to Acquisitions. *The Journal of Finance Vol. 38(2)*, 297-317.
- Hoof, J. v. (2010). *12 manieren om een fusie (niet) te verprutsen*. Amsterdam: Vannimwegen.

- Hoof, J. v., & Koolma, H. M. (2013). Welke schaal is optimaal? *Discussiebijeenkomst toezichthouders in woningcorporaties*. Zeist: VTW.
- Huizenga, T. (2014). Renoveren met lagere ontwikkelkosten en kortere doorlooptijden. *Renovatie Totaal* nr. 4 juni, 13.
- Jemison, D. B., & Sitkin, S. B. (1986). Corporate Acquisitions: A Process Perspective. *The Academy of Management Review* 11(1), 145-163.
- Koolma, H. M. (2001). Corporaties moeten scherper calculeren. *Renovatie en Onderhoud* april, 14-17.
- Koolma, H. M. (2008). *Verhalen en prestaties - een onderzoek naar het gedrag van woningcorporaties*. Rotterdam: Rik Koolma VH&RO.
- Koolma, H. M., & Veenstra, J. (2014). Het effect van schaal en fusies bij woningcorporaties. In J. Veuger, *Vastgoedbarometer 2014* (pp. 295-300). Groningen: Kenniscentrum Noordruimte Hanze Hogeschool.
- Koolma, H. M., Hulst, J. R., & Montfort, A. G. (2013). A matter of scale - The accomplishment of scale advantages by Dutch housing corporations. Gent: Politicologen Etmaal.
- Markhorst, J. (2007). *De klant dichtbij - een onderzoek naar de kwaliteit van dienstverlening van woningcorporaties*. Rotterdam: KWH.
- Napier, N. K. (1989). Mergers and Acquisitions, Human Resource Issues and Outcomes: a Review and Suggested Typology. *Journal of Management Studies* 26(3), 271-289.
- PWC. (2014). *Rapportage interimbevindingen 2014 De wendbaarheid wordt belangrijker*. Amsterdam: PWC.
- Raeflex. (2013). *Visitatierapport wonenCentraal*. Utrecht: Raeflex.
- Redactie Corporatiebouw. (2014). Renoveren met lagere ontwikkelkosten en kortere doorlooptijden. *Corporatiebouw augustus*, 24-25.
- Reijken, A. v. (2015, april 28). Overwegingen bij gesprek van vanavond. Boskoop.
- SAVAH. (2015, april 28). Fusie gedachten. Boskoop: SAVAH.
- Schellevis, J., & Weyden, J. J. (1987). *Beheerkostenonderzoek 1986: uitkosten van het onderzoek naar de hoogte van de uitgaven voor algemeen beheer en administratie van woningcorporaties in de jaren 1981-1984 [Administration costs inquiry 1986]*. Amsterdam: Economisch Instituut voor Bouwnijverheid.
- Stubbé, T. (2012). *Droomfusie - een inspiratieboek voor woningbouwcorporaties*. Amersfoort: BlauwBV.
- Terlingen, G. (2011). *Kleine corporaties: de relativiteit van omvang. Een verkenning naar eigenschappen, toekomstperspectieven en samenwerking van kleine en middelgrote corporaties in Zuid-Holland*. Dordrecht: Gerrichhauzen en Partners.
- Trifolium. (2013). SWOT-confrontatiematrix. Boskoop: RvC Trifolium.
- Trifolium Woondiensten Boskoop. (2014). *Jaarverslag 2013*. Boskoop: Trifolium Woondiensten.
- Trifolium Woondiensten Boskoop. (2015). *Jaarverslag 2014*. Boskoop: Trifolium Woondiensten.
- Trifolium Woondiensten. (2015). *De Prospectieve informatie verslagjaar 2014*. Baarn: CorpoData.
- USP. (2012). *PRESENTATIE Trifolium Bewonersscan 2012 c12tribs 1-0*. Rotterdam: USP Marketing Consultancy BV.
- Vannimwegen. (2011, februari 1). Memo. *Stand van zaken ten behoeve van RvC - bespreknotitie*. Vannimwegen.
- Veenstra, J., Allers, M. A., & Koolma, H. M. (2014). Schaal en doelmatigheid bij woningcorporaties. *Lunchlezing ministerie van BZK*. Den Haag: Rijksuniversiteit Groningen.

- Veenstra, J., Koolma, H. M., & Allers, M. A. (2013). *De doelmatigheid van woningcorporaties in beeld gebracht*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen COELO.
- Veenstra, J., Koolma, H. M., & Allers, M. A. (2014). De schaalparadox bij woningcorporaties. *Economisch Statistische Berichten* (4683) , 250-253.
- Veghel, M. v. (1999). *Fusies en samenwerking van woningcorporaties: een impressie van dynamiek en motieven* [Merger and cooperation between housing associations: an impression of dynamics and motives]. Delft: Delft University Press.
- wonenCentraal. (2014). *Begroting 2015*. Alphen aan den Rijn: wonenCentraal.
- wonenCentraal. (2015). *De Prospectieve informatie verslagjaar 2014*. Baarn: CorpoData.
- wonenCentraal. (2015). *Jaarverslag 2014 (nog niet vastgestelde versie april)*. Alphen aan den Rijn: wonenCentraal.
- wonenCentraal. (2015, maart 1). *Missie en Visie*. Opgeroepen op mei 12, 2015, van wonenCentraal: <http://www.wonencentraal.nl/home/wonenCentraal/wonenCentraal-Internet-Over-wonenCentraal-Organisatie/Missie-en-visie.html?highlight=visie>
- wonenCentraal. (2014). *Volkshuisvestingsverslag 2013*. Alphen aan den Rijn: wonenCentraal.
- wonenCentraal, Trifolium Woondiensten en Habeko Wonen. (2014). *Wij doen mee! Samen voor een sterk Alphen aan den Rijn!* Alphen aan den Rijn: wonenCentraal.
- WSW. (2014, december 1). Afschrift inzake borgingsplafond. *Brief aan wonenCentraal SK / 15835* . Hilversum: WSW.
- WSW. (2014, juni 12). Vaststelling borgingsplafond en borgbaarheidstelling. *Brief aan Trifolium Woondiensten Boskoop SK/15982* . Hilversum: WSW.



### *Bijlage overzicht interviews*

<b>Code</b>	<b>Organisatie/onderdeel</b>	<b>Namen</b>	<b>Datum</b>
MT_W	Managementteam wonenCentraal	Suzanne Knipp, Erwin van Rijnberk, Gijs van Ooi	13 april 2015
Best_W	Bestuurder wonenCentraal	Rob Donninger	13 april 2015
HR_W	Huurdersraad Albanianae Alphen aan den Rijn	Corrie Nieuwland, Jan Gerver	21 april 2015
OR_W	Ondernemingsraad wonenCentraal	Roger Welters en Geraldine Hulsbergen	21 april 2015
RvC_W	Raad van commissarissen wonenCentraal	Marcus Post	22 april 2015
OR_T	Ondernemingsraad Trifolium	Jan Boer, Karine van Dam, Hanneke Dijkstra	23 april 2015
Wethouders	College B&W Alphen aan den Rijn	De heren G. van As en T. Hoekstra	23 april 2015
MT_T	Managementteam Trifolium	Piet de Vos, Anniek Goudkade, Olaf van der Steen	23 april 2015
RvC_T	Raad van commissarissen Trifolium	Ruud de Frankrijker	28 april 2015
HR_T	Huurdersvereniging SAVAH (Samen voor alle huurders)	Maup Swaalep, Peter Paauw, Michel van Veen, Tom Zoutendijk	28 april 2015
Best_T	Directeur-bestuurder Trifolium	Aad van der Reijken	28 april 2015

### ***Bijlage afkortingen***

<b><i>Afktorting</i></b>	<b><i>Volledig</i></b>	<b><i>Toelichting</i></b>
Aedes	Aedes vereniging voor woningcorporaties	Brancheorganisatie van de woningcorporaties
BDO	BDO	Accountantskantoor, controlerend accountant van Trifolium
Begr.	Begroting	Jaarlijkse begroting van een van de corporaties
Best.	Bestuurder	(Directeur-)bestuurder van een woningcorporatie
CBC	Corporatie Benchmark Centrum	Een gezamenlijk initiatief voor de vergelijking van de prestaties van corporaties
CiP	Corporatie in perspectief	Een analyse per corporatie met kengetallen en referentiecijfers van het Centraal Fonds Volkshuisvesting.
CFV	Centraal Fonds Volkshuisvesting	De landelijk toezichthouder van de corporaties verantwoordelijk voor het financieel toezicht
FTE	Full time equivalent	Een manier om de personeelsformatie te corrigeren voor deeltijdwerkers.
HR	Huurdersraad	Een van beide huurdersorganisaties
HRM	Human Resource Management	Personeelsbeleid inclusief aspect van persoonlijke ontwikkeling
KWH	Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector	Onderzoeksbureau, verzorgt o.a. meting van huurderstevredenheid
OR	Ondernemingsraad	
PWC	PriceWaterhouseCoopers	Accountskantoor, controlerend accountant van wonenCentraal
RvC	Raad van commissarissen	De intern toezichthouder van een corporatie, soms ook raad van toezicht
USP	USP market consultancy	Onderzoeksbureau, doet o.a. meting huurderstevredenheid
VTW	Vereniging Toezichthouders in woningcorporaties	Brancheorganisaties waarvan de leden gevormd worden door raad van commissarissen van woningcorporaties.
WSW	Waarborgfonds sociale woningbouw	Verstrekt borging waardoor corporaties tegen lagere rente bij banken kunnen lenen.

***Bijlage belangrijkste gegevens Trifolium en wonenCentraal***

Volgt in overleg

### Bijlage Gemiddelde sortering groep 1

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
40] = "Projecten die passen binnen de meerjarenbegroting kunnen altijd doorgang vinden."	32] = "Er zijn vaak goede redenen waarom werkzaamheden niet op tijd klaar zijn."	9] = "Het traject van een fusie kent een eigen logica die uiteindelijk bepaalt of een fusie doorgaat."	21] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie waar iedereen een duidelijke taakomschrijving heeft."	19] = "Als een organisatie meebeweegt met zijn omgeving, dan moeten medewerkers hun best doen om bij te blijven."	15] = "Binnen een grotere organisatie heb je meer carrièrekansen."	27] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie waar het er eerlijk aan toe gaat."
4] = "Fusies zijn een succes zolang men vooraf geen doelen stelt en evenmin vaststelt of er nadien beter gepresteerd wordt."	5] = "Alleen kleine corporaties gaan er in efficiëntie op vooruit als ze fuseren."	34] = "Is de 'klik' er, dan volgen de argumenten om te fuseren vanzelf."	41] = "Als regels geen uitkomst bieden dan leg je de kwestie voor aan een collega."	42] = "Als regels geen uitkomst bieden dan leg je de zaak neer bij je leidinggevende."	36] = "Medewerkers zijn professionals die ruimte moeten krijgen van hun leidinggevenen."	24] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie waar de bewoners van op aan kunnen."
26] = "Als voor iets geen regels bestaan dan mag het."	35] = "Mensen kunnen helpen is bijzaak, je moet gewoon je werk doen."	1] = "Bestuurders weten zelf vaak niet wat hun echte drijfveer is bij fusie."	20] = "Een fusie is geslaagd als de huurders vinden dat ze meer waar voor hun geld krijgen."	10] = "Als je klein bent kom je minder snel aan tafel bij de gemeente en maatschappelijke partners."	29] = "Als er iets vreemds gebeurt dan ga je daarover in gesprek met je collega ook als dat de verhouding zou kunnen verstoren."	22] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie die met boeiend werk iedereen voldoende uitdagingen biedt."
39] = "Maatschappelijk ondernemen houdt in dat je de grenzen van wat mag opzoekt."	43] = "Leren doe je niet door naar cursussen te gaan."	23] = "Een fusie gaat altijd door tenzij er persoonlijke tegenstellingen ontstaan in de top."	30] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie waar je hoog moet presteren om waardering te krijgen."	38] = "Medewerkers en managers die met toewijding werken hoeven minder gestuurd en gecontroleerd te worden."	7] = "Een fusie heeft zin als de strategieën van de organisaties elkaar aanvullen."	16] = "Door een sterkere positie krijg je meer voor elkaar in de lokale omgeving."
	28] = "Na een fusie kun je als organisatie meer betekenen voor de omgeving, en dat mag wat kosten."	2] = "Fusies leveren een toename op van maatschappelijke effectiviteit."	12] = "Het is duidelijk waar te nemen dat grotere corporaties professioneler zijn."	14] = "Door organisaties te combineren neemt de kwetsbaarheid van de organisaties af."	25] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie die zich kan meten met de besten in de sector."	
	17] = "Als je niet fuseert terwijl de anderen dat wel doen, dan mis je de aansluiting met de collegacorporaties."	31] = "Bestuurders maken een koele beredeneerde afweging bij de beslissing om te fuseren."	3] = "Een fusie levert meer financiële slagkracht op."	33] = "Goed is goed genoeg."	44] = "Leren doe je door samen te werken aan nieuwe activiteiten."	
		13] = "Fusies leiden tot een hogere legitimiteit bij belanghouders."	8] = "Veel fusies heten fusie maar zijn eigenlijk overnames."	6] = "Een fusie heeft zin als de strategieën van de organisaties hetzelfde zijn."		
		45] = "Op kosten letten gaat ten koste van het sociale gezicht van de organisatie."	11] = "Fusies leiden tot een betere dienstverlening."	37] = "Leidinggevenen die duidelijk zijn over hun verwachtingen halen meer uit het talent en expertise van de medewerkers."		
			18] = "Een fusie is geslaagd als de gemeente(n) vinden dat de organisatie professioneler geworden is."			

## Bijlage gemiddelde sortering groep 2

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
12] = "Het is duidelijk waar te nemen dat grotere corporaties professioneler zijn."	39] = "Maatschappelijk ondernemen houdt in dat je de grenzen van wat mag opzoekt."	15] = "Binnen een grotere organisatie heb je meer carrièrekansen."	34] = "Is de 'klik' er, dan volgen de argumenten om te fuseren vanzelf."	7] = "Een fusie heeft zin als de strategieën van de organisaties elkaar aanvullen."	22] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie die met boeiend werk iedereen voldoende uitdagingen biedt."	23] = "Een fusie gaat altijd door tenzij er persoonlijke tegenstellingen ontstaan in de top."
26] = "Als voor iets geen regels bestaan dan mag het."	13] = "Fusies leiden tot een hogere legitimiteit bij belanghouders."	6] = "Een fusie heeft zin als de strategieën van de organisaties hetzelfde zijn."	16] = "Door een sterkere positie krijg je meer voor elkaar in de lokale omgeving."	14] = "Door organisaties te combineren neemt de kwetsbaarheid van de organisaties af."	27] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie waar het er eerlijk aan toe gaat."	24] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie waar de bewoners van op aan kunnen."
17] = "Als je niet fuseert terwijl de anderen dat wel doen, dan mis je de aansluiting met de collegacorporaties."	10] = "Als je klein bent kom je minder snel aan tafel bij de gemeente en maatschappelijke partners."	30] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie waar je hoog moet presteren om waardering te krijgen."	44] = "Leren doe je door samen te werken aan nieuwe activiteiten."	1] = "Bestuurders weten zelf vaak niet wat hun echte drijfveer is bij fusie."	9] = "Het traject van een fusie kent een eigen logica die uiteindelijk bepaalt of een fusie doorgaat."	36] = "Medewerkers zijn professionals die ruimte moeten krijgen van hun leidinggevendens."
18] = "Een fusie is geslaagd als de gemeente(n) vinden dat de organisatie professioneler geworden is."	28] = "Na een fusie kun je als organisatie meer betekenen voor de omgeving, en dat mag wat kosten."	5] = "Alleen kleine corporaties gaan er in efficiëntie op vooruit als ze fuseren."	21] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie waar iedereen een duidelijke taakomschrijving heeft."	29] = "Als er iets vreemds gebeurt dan ga je daarover in gesprek met je collega ook als dat de verhouding zou kunnen verstoren."	19] = "Als een organisatie meebeweegt met zijn omgeving, dan moeten medewerkers hun best doen om bij te blijven."	20] = "Een fusie is geslaagd als de huurders vinden dat ze meer waar voor hun geld krijgen."
	11] = "Fusies leiden tot een betere dienstverlening."	45] = "Op kosten letten gaat ten koste van het sociale gezicht van de organisatie."	38] = "Medewerkers en managers die met toewijding werken hoeven minder gestuurd en gecontroleerd te worden."	25] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie die zich kan meten met de besten in de sector."	37] = "Leidinggevendens die duidelijk zijn over hun verwachtingen halen meer uit het talent en expertise van de medewerkers."	
	3] = "Een fusie levert meer financiële slagkracht op."	33] = "Goed is goed genoeg."	42] = "Als regels geen uitkomst bieden dan leg je de zaak neer bij je leidinggevende."	41] = "Als regels geen uitkomst bieden dan leg je de kwestie voor aan een collega."	8] = "Veel fusies heten fusie maar zijn eigenlijk overnames."	
		35] = "Mensen kunnen helpen is bijzaak, je moet gewoon je werk doen."	43] = "Leren doe je niet door naar cursussen te gaan."	2] = "Fusies leveren een toename op van maatschappelijke effectiviteit."		
		4] = "Fusies zijn een succes zolang men vooraf geen doelen stelt en evenmin vaststelt of er nadien beter gepresteerd wordt."	40] = "Projecten die passen binnen de meerjarenbegroting kunnen altijd doorgang vinden."	31] = "Bestuurders maken een koele beredeneerde afweging bij de beslissing om te fuseren."		
			32] = "Er zijn vaak goede redenen waarom werkzaamheden niet op tijd klaar zijn."			

### Bijlage gemiddelde sortering groep 3

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
5] = "Alleen kleine corporaties gaan er in efficiëntie op vooruit als ze fuseren."	9] = "Het traject van een fusie kent een eigen logica die uiteindelijk bepaalt of een fusie doorgaat."	42] = "Als regels geen uitkomst bieden dan leg je de zaak neer bij je leidinggevende."	21] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie waar iedereen een duidelijke taakomschrijving heeft."	37] = "Leidinggevend die duidelijk zijn over hun verwachtingen halen meer uit het talent en expertise van de medewerkers."	15] = "Binnen een grotere organisatie heb je meer carrièrekansen."	27] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie waar het er eerlijk aan toe gaat."
35] = "Mensen kunnen helpen is bijzaak, je moet gewoon je werk doen."	11] = "Fusies leiden tot een betere dienstverlening."	26] = "Als voor iets geen regels bestaan dan mag het."	43] = "Leren doe je niet door naar cursussen te gaan."	38] = "Medewerkers en managers die met toewijding werken hoeven minder gestuurd en gecontroleerd te worden."	20] = "Een fusie is geslaagd als de huurders vinden dat ze meer waar voor hun geld krijgen."	22] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie die met boeiend werk iedereen voldoende uitdagingen biedt."
17] = "Als je niet fuseert terwijl de anderen dat wel doen, dan mis je de aansluiting met de collegacorporaties."	30] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie waar je hoog moet presteren om waardering te krijgen."	8] = "Veel fusies heten fusie maar zijn eigenlijk overnames."	25] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie die zich kan meten met de besten in de sector."	29] = "Als er iets vreemds gebeurt dan ga je daarover in gesprek met je collega ook als dat de verhouding zou kunnen verstoren."	16] = "Door een sterkere positie krijg je meer voor elkaar in de lokale omgeving."	36] = "Medewerkers zijn professionals die ruimte moeten krijgen van hun leidinggevend."
4] = "Fusies zijn een succes zolang men vooraf geen doelen stelt en evenmin vaststelt of er nadien beter gepresteerd wordt."	34] = "Is de 'klik' er, dan volgen de argumenten om te fuseren vanzelf."	18] = "Een fusie is geslaagd als de gemeente(n) vinden dat de organisatie professioneler geworden is."	28] = "Na een fusie kun je als organisatie meer betekenen voor de omgeving, en dat mag wat kosten."	44] = "Leren doe je door samen te werken aan nieuwe activiteiten."	19] = "Als een organisatie meebeweegt met zijn omgeving, dan moeten medewerkers hun best doen om bij te blijven."	24] = "Het is fijn om te werken bij een organisatie waar de bewoners van op aan kunnen."
	45] = "Op kosten letten gaat ten koste van het sociale gezicht van de organisatie."	31] = "Bestuurders maken een koele beredeneerde afweging bij de beslissing om te fuseren."	2] = "Fusies leveren een toename op van maatschappelijke effectiviteit."	10] = "Als je klein bent kom je minder snel aan tafel bij de gemeente en maatschappelijke partners."	14] = "Door organisaties te combineren neemt de kwetsbaarheid van de organisaties af."	
	1] = "Bestuurders weten zelf vaak niet wat hun echte drijfveer is bij fusie."	33] = "Goed is goed genoeg."	3] = "Een fusie levert meer financiële slagkracht op."	39] = "Maatschappelijk ondernemen houdt in dat je de grenzen van wat mag opzoekt."	7] = "Een fusie heeft zin als de strategieën van de organisaties elkaar aanvullen."	
		23] = "Een fusie gaat altijd door tenzij er persoonlijke tegenstellingen ontstaan in de top."	40] = "Projecten die passen binnen de meerjarenbegroting kunnen altijd doorgang vinden."	41] = "Als regels geen uitkomst bieden dan leg je de kwestie voor aan een collega."		
		12] = "Het is duidelijk waar te nemen dat grotere corporaties professioneler zijn."	32] = "Er zijn vaak goede redenen waarom werkzaamheden niet op tijd klaar zijn."	13] = "Fusies leiden tot een hogere legitimiteit bij belanghouders."		
			6] = "Een fusie heeft zin als de strategieën van de organisaties hetzelfde zijn."			